

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## OPINNÄYTETYÖ

### **Työhyvinvointi lakkautuvassa yksikössä**

Johtaminen muutoksen alla

*Ilkka Puomilahti*

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma, ylempi AMK (90 op)

2012

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma, ylempi AMK (90 op)

## TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Ilkka Puomilahti	<b>Sivumäärä</b> 69
<b>Työn nimi</b> Työhyvinvointi lakkautuvassa yksikössä – Johtaminen muutoksen alla	
<b>Ohjaava(t) opettaja(t)</b> Merja Kylmäkoski	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b>	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää lakkautettavan yksikön työntekijöiden käsityksiä työhyvinvoinnista ja johtamisen vaikutuksista siihen. Tutkimuksen teoreettisessa osassa käsitellään työhyvinvoinnin määritelmää sekä työyhteisön että yksilön näkökulmasta. Pääteorioina käytän Jaben (2010) ja Rauramon (2008) malleja. Tarkastelen myös työturvallisuuslain määritelmää työhyvinvoinnista. Toisena pääkäsitteenä nostan esiin muutosjohtamisen, joka on noussut tärkeäksi yksikön lakkauttamispäätöksen jälkeen.</p> <p>Tutkimukseni metodologinen lähestymistapa on fenomenografia. Fenomenografiassa todellisuutta tutkitaan toisen asteen näkökulmasta – siten kuin se ilmenee ihmisten käsityksissä. Aineistonkeruumenetelmänä käytin teemahaastattelua, joita tein seitsemälle yksikön työntekijälle. Tutkimuskysymykseni olivat: 1. Millaisia käsityksiä sulkeutuvan yksikön työntekijöillä on työhyvinvoinnista? 2. Millaisella muutostojohtamisella työhyvinvointia voisi kehittää?</p> <p>Fenomenografisen tutkimuksen mukaisesti olen esittänyt tutkimustulokseni kuvauskategoriasysteeminä. Aineiston pohjalta muodostin kaksi pääkategoriaa: työhyvinvointi käsitteenä ja johtajan rooli työhyvinvoinnissa. Työhyvinvoinnin käsitteen yläkategoria jakaantui työhyvinvoinnin määritelmiin ja osa-alueisiin, jotka puolestaan vastasivat Rauramon (2008) Työhyvinvoinnin portaat –mallin viittä askelmaa: psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve.</p> <p>Työntekijät korostivat erityisesti henkisen ilmapiirin ja sosiaalisten suhteiden merkitystä työhyvinvoinnille. Myös oma psyykinen ja fyysinen terveys sekä oma asenne työtä kohtaan nähtiin merkittävänä. Työhyvinvointia edistävinä tekijöinä työntekijät korostivat vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, koulutusta, työnohjausta ja työtoimintaa. Johtajalta toivottiin avoimuutta, yhteistyökykyä sekä hyvää tiedottamista ja kommunikointia alaisten kanssa.</p> <p>Yksikön lakkautumisesta huolimatta työntekijät kokivat työhyvinvointinsa hyväksi. Hyvän työpaikan yhteishengen nähtiin olevan niin vahva positiivinen voima, että se lievitti stressiä työn loppumisesta ja epävarmasta tulevaisuudesta. Suurimmalla osalla työntekijöistä oli jo suunnitelmia ajalle yksikön lakkautumisen jälkeen.</p> <p>Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tulosten yleistettävyyden. Fenomenografisen tutkimuksen arvon voikin nähdä lähinnä sen ajattelua laajentavasta vaikutuksesta. Toivon tulosten antavan ajattelamisen aihetta muille lakkautuvien yksiköiden johtajille ja työntekijöille ympäri Suomen.</p>	
<b>Asiasanat</b> fenomenografia, työhyvinvointi, muutosjohtaminen	

**HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**  
**Master's Degree in NGO and Youth Work**

**ABSTRACT**

<b>Author</b> Ilkka Puomilahti	<b>Number of Pages</b> 69
<b>Title</b> Well- being at work in a closing work unit – Managing under a change	
<b>Supervisor(s)</b> Merja Kylmäkoski	
<b>Subscriber and/or Mentor</b>	
<b>Abstract</b> <p>The purpose of this research is to study the conceptions of the employees in a closing unit about well-being at work and how managing affects to it. In the theory part of my study I shall discuss different definitions of the concept of well-being at work from the point of view of both individuals and the community. I use Jabe's (2010) and Rauramo's (2008) models as my main theories. I also introduce the legal definition on safety at work. Due to the current circumstances in my work community after the decision of closing the unit down, my second main concept is management of change.</p> <p>The research method of my study is phenomenography. In phenomenography the reality is examined from a second level perspective – the way it appears in people's conceptions. As a method of data collection I used theme interviews which I conducted for seven employees from my work unit. My research questions are: 1. What kind of conceptions do the employees of a closing work unit have about well-being at work? 2. With what kind of management of change could well-being at work be developed?</p> <p>In accordance with phenomenography I have presented my study results in horizontal description category systems. From my data I form two main categories: the well-being at work as a conception and the manager's role in well-being at work. The main category of well-being at work was divided in definitions on well-being at work and it sectors which in turn were in common with the five steps in Rauramo's (2008) Stairs of the well-being at work model: psychophysiological basic needs, need for security, need for belonging, need for appreciation and need to accomplish one's full potential.</p> <p>The employees emphasized the meaning of the atmosphere at the work place and the social relations for their well-being at work. Both mental and physical health and employee's own attitude toward work were regarded significant as well. As matters that increase well-being at work the employees mentioned possibilities to affect one's work, education, team coaching and activities to maintain ability to work. From the manager they wished openness, ability for co-operation and good skills for informing and communicating with his employees.</p> <p>Despite the closing down of the work unit the employees viewed their well-being at work to be good. The good team spirit at the work place was seen as such a strong positive force that it relieved the stress of finishing job and uncertain future. The most employees also had some kind of plans for the future after closing down the unit.</p> <p>The purpose of qualitative research is not to generalize the results. The worth of phenomenographical studies can be seen as widening one's thoughts and perspectives. I hope that my results raise thoughts in managers of closing units all around Finland.</p>	
<b>Keywords</b> phenomenography, well-being at work, managing of change	

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 ESIYMMÄRRYS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	8
3 TYÖHYVINVOINNIN TEORIAA	9
3.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä	9
3.2 Työturvallisuuslain näkökulmia työhyvintoiin	15
3.3 Työhyvinvoinnin portaat	17
4 MUUTOSJOHTAMINEN	20
5 METODOLOGISET PERUSTEET	23
5.1 Fenomenografia laadullisena tutkimusmenetelmänä	24
5.2 Tapaustutkimuksesta	26
5.3 Etnografiasta	27
5.4 Aineiston hankinta	28
5.5 Aineiston analyysi	31
6 TULOKSET	35
6.1 Työhyvinvoinnin määritelmiä	36
6.2 Työhyvinvoinnin osa-alueita	41
6.2.1 Psyko-fysiologiset perustarpeet	41
6.2.2 Turvallisuuden tarve	44
6.2.3 Liittymisen tarve	46
6.2.4 Arvostuksen tarve	48
6.2.5 Itsensä toteuttaminen	51
6.3 Johtajan rooli työhyvinvoinnissa	52
6.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen	55
7 POHDINTA	57
7.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	57
7.2 Lopuksi	60

## LÄHTEET

## LIITTEET

## 1 JOHDANTO

Yhteisöpedagogin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kaksivuotisten opintojen aihekokonaisuuksista mielestäni kiinnostavimpina ja minulle työelämässä hyödyllisimpinä nousivat selvästi esiin työhyvinvointi ja johtajuus. Päätin yhdistää nämä kaksi ajankohtaista teemaa tässä opinnäytetyössäni. Näin paitsi kehityn itse ammatillisesti, luon toivottavasti myös teoriapohjaa ja ideoita muille, jotka löytävät itsensä kanssani samanlaisesta tilanteesta alati muuttuvassa työelämässä.

Ajatuksen opinnäytetyöhöni sain omalta työpaikaltani Vanhamäen toimintakeskuksessa sijaitsevassa perheryhmäkodista Suonenjoella. Vanhamäen perheryhmäkoti on alaikäisille yksin Suomeen tulleille turvapaikanhakijoille tarkoitettu yksikkö, joka toimi aloittaessani työt Mannerheimin Lastensuojeluliiton Pohjois-Savon piirin alaisuudessa, ja vuoden 2012 alusta toiminta muuttui Vanhamäki Säätiön alaisuuteen. Tällä hetkellä yksikössämme on kirjoilla kymmenen 15-17-vuotiasta somalinuorta. Aloitin työt nykyisessä työpaikassani vastaavana ohjaajana keväällä 2010.

Vanhamäen ryhmä- ja perheryhmäkoti oli aloittanut toimintansa vuotta aikaisemmin huhtikuussa 2009 kymmenellä nuorella. Kyseessä oli siis melko tuore ja pieni yksikkö, joka vielä aloittaessani etsi toimintatapojaan. Suonenjoen yksikkö oli perustettu, koska sinä aikana 2000-luvun lopulla Suomeen tuli paljon alaikäisiä turvapaikanhakijoita ilman huoltajiaan. Suuren tarpeen vuoksi uusia yksiköitä perustettiin melko nopealla tahdilla ympäri Suomea melkeinpä jokaiseen kuntaan, joka vain halusi ottaa tehtävän vastaan. Nykyään tilanne on muuttunut valtakunnallisesti siten, että alaikäisten ilman vanhempia Suomeen tulleiden määrä on laskenut radikaalisti.

Tällä hetkellä Vanhamäen yksikön toiminta on loppumassa. Osa syynä siihen on alaikäisten turvapaikanhakijoiden selkeä väheneminen, mutta suurimpana syynä on Suonenjoen kaupungin päätös olla ottamatta lisää pakolaisia kuntaan. Kesällä 2010 saimme tiedon, ettei yksikköön enää oteta vastaan uusia asiakkaita, joten nykyisten asukkaiden täyttyessä 18 vuotta tai muusta syystä muuttaessa muualle yksikön toiminta lakkautetaan. Kaupungin päätökseen kuului

myös, etteivät he ota vastaan tämänhetkisten asukkaiden perheitä perheen yhdistymisen tapahtuessa. Yksikön lakkauttamisen varmistuksen saatuaan useita työntekijöitä on lähtenyt etsimään uusia työpaikkoja. Kaikkiaan työpaikalta on irtisanoutunut kuusi työntekijää mukaan lukien sosiaalityöntekijä ja johtaja. Johtajan paikan vapauduttua suostuin ottamaan haasteellisen tehtävän vastaan. Pois lähteneiden tilalle on palkattu kaksi kokopäiväistä työntekijää. Työntekijöiden vaihtuvuus on tälläkin hetkellä yksikön kokoon nähden suuri. Vakituksista työntekijöistä kaksi lisää on irtisanoutunut kesän aikana, joten jouduimme palkkaamaan uusia työntekijöitä heidän tilalleen. Työntekijöiden suuren vaihtuvuuden vuoksi en näe hyvänä ajatuksena tehdä tutkimusta pelkästään työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä. Tämä työ keskittyy enemmän työntekijöiden hyvinvointiin nimenomaan lakkautuvassa yksikössä ja sen johtamiseen lakkautuspäätöksen tultua.

Työnhyvinvointia on tutkittu aikaisemminkin kohtuullisen runsaasti, ja se on varsin ajankohtainen aihe. Kuitenkin johtajan ja johtamisen vaikutukseen työhyvinvointiin nimenomaan tällaisessa sulkeutuvassa yksikössä ei ole juurikaan paneuduttu. Nykyaikana suurtenkin yksiköiden sulkeminen tuntuu olevan tavanomaista. Pakolaisten vastaanotossa tapahtuu jatkuvasti suuriakin muutoksia. Yksiköiden tarve perustuu pakolaisten tulomääriin, jotka voivat vaihdella huomattavasti vuosittain. Pienempien yksiköiden lopettaminen pakolaisten maahan tulemisen vähentymisessä on enemmän sääntö kuin poikkeus.

Yksikön sulkeutumiseen liittyvän informaation lisäksi sen toiminnassa on tapahtunut paljon muutoksia, vaikka yksikkö on ollut toiminnassa vasta suhteellisen lyhyen ajan. Eniten toimintaan on vaikuttanut ryhmä- ja perheryhmäkodin muuttuminen perheryhmäkodiksi. Maahanmuuttoterminologiassa ryhmäkoti tarkoittaa vastaanottavaa yksikköä, jonka asiakkaat vielä odottavat turvapaikkapäätöstä. Perheryhmäkodissa puolestaan asuvat nuoret, jotka ovat jo saaneet oleskeluluvun ja kuntapaikan. Näin ollen, koska yksikkömme muuttui perheryhmäkodiksi, ei sinne voida enää vastaanottaa vasta maahan tulleita nuoria, jotka vielä odottavat turvapaikkapäätöstä.

Ulkoisia muutoksia, joiden vaikutus rajoittuu lähinnä hallintoon, yksikköömme tuo Mannerheimin Lastensuojeluliiton neljän piirin yhdistyminen yhdeksi isoksi

piiriksi. Piirien yhdistymisen myötä Pohjois-Savon piirin toiminta lakkaa ja Vanhamäen toimintakeskuksen toiminta siirtyy Vanhamäki säätiön alaisuuteen.

Opinnäytetyössäni halusin tutkia, miten tieto yksikön sulkemisesta vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja voinko minä yksikön johtajana vaikuttaa siihen. Mitä keinoja johtajalla on käytettävissä työhyvinvoinnin parantamiseksi jatkuvan muutoksen alla? Päättötyöni aihe nouseekin selvästi edellä kuvatusta tilanteesta työpaikallani ja sen tavoitteena on paitsi selvittää työntekijöiden käsityksiä työhyvinvoinnista kerätä myös ideoita sen kehittämiseen. Esiin nostettuja kehitysehdotuksia on sitten tarkoitus kokeilla käytännössä yksikössämme ja toivonkin siitä olevan hyötyä työyhteisön työhyvinvoinnin kohentamisessa. Uskon myös, että tuloksista on hyötyä myös muille pienehköille työyhteisöille, joissa johtajan ja alaisten välillä on paljon kanssakäymistä.

Tutkimukseni teoreettinen tausta on kahtalainen. Ensiksi pureudun työhyvinvointiin ja sen erilaisiin määritelmiin luvussa kolme. Pääteorianaan käytän Päivi Rauramon (2008) Työhyvinvoinnin portaat -mallia. Hahmottelen lyhyesti myös oppivan organisaation käsitettä, joka on kiinteästi sidoksissa Rauramon (2008) malliin. Työhyvinvoinnin portaat käsittelevät työhyvinvointia lähinnä yksilön näkökulmasta. Määrittelen työhyvinvointia kuitenkin myös yhteisön näkökulmasta, jolloin käsittelen muun muassa Jaben (2010) sekä Kaivolan ja Launilan (2007) tutkimuksia. Käsittelen myös lyhyesti työturvallisuuslakia ja sen määritelmää työhyvinvoinnista. Tutkimukseni toinen pääteema on muutosjohtaminen tai johtaminen muutoksen alla, johon liittyviä teorioita avaan luvussa neljä.

Tutkimukseni viidennessä luvussa käsittelen tutkimukseni metodologisia perusteita. Tutkimusotteekseni olen valinnut fenomenografian, koska siinä todellisuutta tutkitaan ihmisten käsityksen kautta (Marton 1990, 95). Tutkimukseni kohteena ovat nimenomaan yksikön työntekijöiden käsitykset työhyvinvoinnista ja johtamisen vaikutuksista siihen. Koska tutkimuksessani käsitellään yksittäisen yksikön ainutkertaista tilannetta, voidaan sen yhteydessä puhua myös tapaustutkimuksesta. Metodologialuvussa kuvailen myös tutkimuksen kulkua aineiston hankinnasta analysointiin.

Kuudennessa luvussa esittelen tutkimukseni tulokset: mitä käsityksiä meidän yksikömme työntekijöillä on työhyvinvoinnista, sen osa-alueista ja siitä, kuinka sitä voisi kehittää. Tuloksista pyrin nostamaan esiin myös johtajan roolia ja merkitystä työhyvinvoinnin edistämisessä pitäen mielessä koko tutkimuksen lähtökohdan eli sen, että kyse on sulkeutuvasta yksiköstä. Tervetuloa siis tutustumaan työhyvinvointiin ja johtamiseen muutoksen alla yksikömme työntekijöiden silmin!

## 2 ESIYMMÄRRYS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkijan esiymmärrys suuntaa osaltaan tutkimuksen kulkua. Se muodostuu tutkijan tiedon ja kokemusten pohjalta. Fenomenografiassa on tärkeää, että tutkija pyrkii ennakkokäsitystensä ja asenteidensa kuvaamiseen (Ahonen 1994, 122.) Näin pyrin toimimaan tässä luvussa valottaen ensin omaa työhistoriaani ja kuvaillen sitten ennakko-oletuksiani tutkimustuloksista. Tällainen hallittu subjektiivisuus lisää tutkimuksen luotettavuutta (emt., 122).

Esiymmärrykseni pohjautuu paljolti työkokemukseeni vastaanottokeskuksessa ja nykyisestä työstäni yksikön johtajana. Ennen siirtymistäni Vanhamäelle työskentelin viisi vuotta Oulun vastaanottokeskuksessa. Oulussa työskentelin aikuisten pakolaisten kanssa noin vuoden verran ennen siirtymistäni nuorten puolelle. Valtaväestön nuorten kanssa toimimiseen olin tutustunut työskennellessäni kahdessa lastenkodissa aikaisemmin.

Perusoletukseni on, että yksikön sulkeutuessa sen johtamisella ja johtajalle on vain vähän suoraa vaikutusta työhyvinvointiin. Uskon, että johtajan rooli näkyy lähinnä asioista tiedottajana ja työntekijöiden asian tasalla pitäjänä sekä myönteisen ilmapiirin ja me-hengen luojana. Tärkeintä on avoimuus ja keskustelevan työilmapiirin säilyttäminen. En usko, että tämän tutkimuksen tuloksena löytyy selkeitä ohjeita, kuinka toimimalla johtaja voisi parantaa työyhteisön hyvinvointia. Työhyvinvoinnin tärkeimmän osa-alueen uskonkin olevan juuri työpaikan ilmapiirin sekä työkavereiden välisen toimivan henkilökemian. Toki työhyvinvointiin vaikuttavat varmasti muutkin seikat, kuten palkkaus ja työympäristö.



Tutkimuskysymykseni ovat syntyneet lähinnä kokemusteni ja esiymmärrykseni pohjalta. Tutkimusprosessin kuluessa ne ovat muotoutuneet seuraaviksi kahdeksi pääkysymykseksi:

1. *Millaisia käsityksiä sulkeutuvan yksikön työntekijöillä on työhyvinvoinnista?*
2. *Millaisella muutosjohtamisella työhyvinvointia voisi kehittää?*

### 3 TYÖHYVINVOINNIN TEORIAA

#### 3.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä

Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat olleet mediassa viime vuosina esillä varsin paljon. Vastoin yleistä käsitystä työhyvinvointia ei saavuteta yhteisliikunnalla eikä yhteisillä teatterimatkoilla. Sitä ei myöskään voi hankkia yhdessä koulutuspäivässä tai projektissa, eikä paraskaan konsultti voi sitä taata.

Työhyvinvointi syntyy työstä ja sen seurauksista. Hyvin tehty työ ja toimiva työyhteisö ovat ainoat tahot, jotka voivat tuottaa työhyvinvointia. Yleistä työhyvinvointia ei ole olemassakaan, vaan se on osa jokapäiväistä organisaation toimintaa, johon jokainen organisaation taso ja jäsen osallistuvat. Työhyvinvointi on jatkuvasti muuttuva ilmiö. (Kaivola & Launila 2007, 127-128.)

Työhyvinvointi käsitteenä on varsin monitahoinen. Vaikka arkikielessä termiä ei ole vaikea ymmärtää, näyttävät tutkijat karttavan käsitteen selkeää, lyhyttä ja ytimekästä määrittelyä (vrt. esim. Jabe 2010, Rauramo 2008, Hämäläinen 2005). Työhyvinvoinnin tutkimukset keskittyvät lähinnä työhyvinvoinnin eri osa-alueiden löytämiseen ja kuvaamiseen, mikä onkin tärkeää kokonaiskuvan saamiseksi aiheesta. Tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnilla tarkoitan työntekijän tunnetta kokonaisviihtymistä omassa työssään ja roolissaan työaikana, johon vaikuttavat monet psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset tekijät niin työntekijän itsensä kuin hänen työympäristönsä vaikutuksesta.

Jabe (2010, 248-249) kuvailee työhyvinvointia terveen työyhteisön tunnusmerk-  
kien avulla, jotka hän jakaa viiteen pääväittämään:

1. Rakenteet ja prosessit ovat kunnossa.
2. Johtaja on esimerkki.
3. Työ on mielekästä ja innostavaa.
4. Vuorovaikutus toimii kaikkiin suuntiin.
5. Työympäristö on turvallinen.

Jabe (2010, 248-249) tarkentaa mallinsa ensimmäistä pääväittämää rakentei-  
den ja prosessien kunnossa olemisesta neljällä alakohdalla. Hänen mukaansa  
työyhteisöllä täytyy olla strategia ja arvot, jotka tukevat työhyvinvointia. Myös  
Hämäläisen (2005, 70) mukaan työyhteisön arvot korostuvat työhyvinvoinnin  
kehittämisessä. Työyhteisön arvopohjan ollessa kunnossa sen varaan on hyvä  
rakentaa. Ilman kunnollista arvopohjaa työyhteisö taas tuntuu huteralta ja on  
tuuliajolla. Arvojen määrittäminen on kuitenkin hankalaa ja niiden yhteinen  
ymmärtäminen vielä vaikeampaa. Käyttäytyminen työyhteisössä syntyy yksilöi-  
den erilaisten arvomaailmojen pohjalta, jotka ovat alkaneet muodostua jo lap-  
suudessa. Jotta ihmiset erilaisuudestaan huolimatta pystyisivät tekemään yh-  
teistyötä, on yhteisistä pelisäännöistä voitava sopia siten, etteivät työntekijöiden  
omat perusarvot ole ristiriidassa työyhteisöjen arvojen kanssa. Mitä lähempänä  
työntekijän oma arvomaailma on työyhteisön arvoja, sitä sitoutuneemmin hän  
panostaa työhönsä. Yhteisen arvopohjan kokemuksesta syntyykin juuri hyvä  
me-henki. (Emt., 71, 81.)

Strategian ja arvojen ohella myös Jaben (2010, 248) mallin ensimmäisen koh-  
dan toisessa alaväittämässä on kyse työyhteisön pelisäännöistä, joiden tulee  
olla selkeät. Kun pelisäännöt ovat selkeät, turha poukkoilu loppuu ja pystytään  
keskittymään itse työhön. Jokaisen työntekijän tulisi tietää, mikä on työyhteisön  
tavoite ja millä keinoin se voidaan saavuttaa, ja mikä on kunkin työntekijän oma  
rooli ja tehtävä (Hämäläinen 2005, 245). Pelisääntöjen tulisi myös antaa opas-  
tusta siitä, miten arkisissa tilanteissa toimitaan. Niiden pitäisi olla kaikkien tie-  
dossa, ja niitä olisi kunnioitettava aina - myös ristiriita- ja kriisitilanteissa. Näin  
työntekijät kaikesta huolimatta kokevat, että heitä kohdellaan oikeudenmukai-  
sesti (Jabe 2010, 116). Pelisäännöistä ja rajoista huolehtiminen on erityisesti

esimiesten tehtävä. Esimies vaikuttaa omalla olemuksellaan ja esimerkillään siihen, miten yhteisössä asennoidutaan yhteisiin pelisääntöihin. Hänen tehtäväänsä on myös puuttua viivyttelystä rikkomuksiin ja toimia erotuomarina. (Kaivola & Launila 2007, 52-53.)

Myös muutoksesta tiedottaminen ja henkilöstöstä huolehtiminen kuuluvat Jaben (2010, 248) mallin ensimmäisen pääväittämän alle. Viimeisenä alaväittämänä Jabe (2010) mainitsee vielä palkitsemisen, jonka tulee olla oikeudenmukaista ja kannustavaa.

Toisena pääväittämänä Jaben (2010, 248) mallissa on: Johtaja on esimerkki. Esimiehen tulee olla esikuva ja innostuneen ilmapiirin luoja. Esimies on avainroolissa siinä, millaista sävyä työyhteisössä tapahtuvissa keskusteluissa käytetään (Kaivola & Launila 2007, 53). Näin ollen positiivisen esimerkin antaminen on erittäin tärkeää. Jaben (2010, 248) mukaan terveessä työyhteisössä erilaisuus koetaan voimavaraksi ja esimies osaa arvostaa myös tiiminsä jäseniä. Työn ilo löytyykin usein juuri ihmisarvon ja työn arvostuksen kokemisesta (Hämäläinen 2005, 61). Esimies on myös vastuussa siitä, että työyhteisössä toimitaan eettisesti ja ekologisesti (Jabe 2010, 248).

Esimerkkinä olemisen ohella yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä työhyvinvoinnin kehittämisessä on luottamuksen rakentaminen (Jabe 2010, 248). Aarnikoivun (2010, 87) mukaan luottamusta herättävän esimiehen toiminnasta voi huomata pätevyyden tai ammattitaidon, hyvántahtoisuuden, rehellisyyden ja ennustettavuuden. Kaivola ja Launila puolestaan (2007, 41) määrittävät luottamuksen yhteisöllisen johtamisen kivijalaksi, joka syntyy yhteisesti kokemalla ja jakamalla asioita, ajatuksia ja osaamista. Luottamuksen aikaansaamiseksi avoimuuden merkitys korostuu sekä työntekijöiden keskinäisissä suhteissa, johdon ja henkilöstön välillä että suhteessa asiakkaisiin. Esimiehen tehtävänä on turvata jokaiselle työntekijälle arvostava ja turvallinen työilmapiiri. Hänen tulee huolehtia myös luottamuksellisuudesta, hienotunteisuudesta ja eettisyydestä. (Emt., 53.) Kun työntekijät uskaltavat olla rehellisiä tunteissaan ja ilmaista niitä avoimesti, työyhteisön henki nousee (Hämäläinen 2005, 245). Luottamus on siis erittäin tärkeää rakennettaessa työpaikan positiivista ilmapiiriä.

Jaben (2010, 248) mallin kolmannessa pääväittämässä on kysymys työn mielekkyydestä ja innostavuudesta. Monien tutkimusten mukaan työn mielekkyyden kokemus onkin yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin tekijöistä (Kaivola & Launila 2007, 129). Jaben (2010, 248) mukaan työ on mielekästä ja innostavaa, kun ihmiset saavat onnistumisen kokemuksia ja jokainen voi vaikuttaa omaan työhönsä. Työssä pitää myös olla kasvun ja oppimisen mahdollisuuksia. Jokaisen on osallistuttava prosessien kehittämiseen ja kaikilla on myös vastuu prosessien onnistumisesta. Myös muun elämän ja työn välinen tasapaino on tärkeää. (Emt., 248.)

Neljännessä pääväittämässään Jabe (2010, 249) painottaa vuorovaikutusta, jonka olisi syytä toimia kaikkiin suuntiin. Paasivaara ja Nikkilä (2010, 96) kutsuvat tällaista vastavuoroista vuorovaikutusta dialogisuudeksi. Heidän mukaansa dialogisuus on välttämätön edellytys aidolle yhteisöllisyydelle. Dialogisuus puolestaan vaatii avointa vuorovaikutuskulttuuria, jonka eteen täytyy tehdä työtä. Dialogi on myös odottamista, kuuntelua ja hiljentymistä – keskustelua ilman rooleja ja ennakko-odotuksia. Kun keskustelukulttuuria halutaan syventää, onkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, ettei keskustelu jää pinnalliseksi tai rutiininomaiseksi. Tavoitteeksi tulisi asettaa syvällisen, avoimen ja vaihtoehtoja pohtivan käytännön muotoutuminen. Työyhteisön vuorovaikutuksen tulisi olla myös sellaista, että siellä voi turvallisesti purkaa sekä hyvän että pahan olon tunteita. Jotta väärinkäsityksiltä välttyttäisiin, eikä kukaan pahoittaisi mieltänsä, tarvitaan työyhteisön vuorovaikutustilanteisiinkin yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. (Hämäläinen 2005, 129.)

Jaben (2010, 149) mukaan kaikkiin suuntiin toimivassa vuorovaikutuksellisessa työyhteisössä jokaisen vastuulla on tehdä ehdotuksia johdolle ja toteuttaa parannusideoita. Asioista keskustellaan yhdessä ja suunnitelmat pannaan täytäntöön. Henkilöstö myös osallistuu arvojen ja tavoitteiden määrittelemiseen. Yhdessä toimiminen on jo sinänsä työyhteisön arvo, ja jokainen on valmis kantamaan kehoon hyvinvoinnin korsia. Työyhteisön avainsanoja ovat aktiivisuus ja ilo. Työyhteisössä myös luodaan yhteisiä muistoja.

Jaben (2010, 249) teorian viidennen ja viimeisen pääväittämän Jaben mukaan työympäristön on oltava turvallinen. Työn ja työympäristön riskit hallitaan. Hen-

kilöstön terveydestä ja työkyvystä huolehditaan, ja yhteistyö johdon ja työterveyshuollon välillä on aktiivinen. Terveyttä ja hyvinvointia myös mitataan. Työhyvinvoinnin mittaamisella kasvatetaan kokonaisuuden hallitsemista ja se antaa työlle mielekkyyttä. Liukkosen (2006, 253) mukaan mittaamisen pitää olla vain väline, ei itsetarkoitus. Työhyvinvointia mittaavilla menetelmillä ja niistä saatavilla luvuilla on suuri merkitys kilpailukyvyn takaamisessa. Mittareiden käyttö kuitenkin vaatii jatkuvaa kehittämistä. (Emt., 256.)

Hämäläinen (2005) puolestaan rakentaa työhyvinvoinnin käsitteen kolmesta pääkomponentista: arvot, vuorovaikutus ja voimavarat. Aiemmin käsiteltujen arvojen ja vuorovaikutuksen ohella hän pitää tärkeänä omista voimavaroista huolta pitämistä. Myös omien voimatekijöiden tunnistaminen auttaa työhyvinvoinnissa. Työntekijä ei aina voi valita kaikkea työyhteisössään, mutta suhtautumistapansa hän voi valita. Myönteinen suhtautumistapa voidaan katsoa usein koko työyhteisön voimavaraksi. (Emt., 153, 208, 216.)

Kaivolan ja Launilan mukaan (2007, 128) työhyvinvointi koostuu työntekijän, työn, työyhteisön ja johtamisen muodostamasta kokonaisuudesta. Kokonaisuuden osien tulee sopia toisiinsa, ja ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään siten, että ne joustavat jonkun osan muuttuessa. Toimiva työyhteisö onkin enemmän kuin osiensa summa. Niinpä sitä myös tulisi tarkastella kokonaisuutena. Toimiva työyhteisö kokonaisuutena tukee myös yksilöiden työhyvinvointia ja jaksamista.

Kaivola ja Launila (2007, 134) ovat koonneet yhteen toimivan työyhteisön elementit kukan muotoiseen kuvioon, joka on esitetty kuviossa 1.



**Kuvio 1.** Toimivan työyhteisön elementit Kaivolan ja Launilan (2007, 134) mukaan.

Kaivolan ja Launilan (2007, 134-136) mallin keskiössä on työyhteisön perustehtävä, joka on organisaation tärkein peruste. Perustehtävä määrittelee, mitä varten organisaatio ylipäänsä on olemassa. Kaiken tehdyn työn tulisi olla yhteydessä perustehtävään. Perustehtävää ympäröivät 'terälehdet' ovat puolestaan edellytyksenä sille, että työyhteisö on riittävän toimiva pystyäkseen toteuttamaan perustehtävänsä.

Toimivan työyhteisön positiivinen yhteisöllisyys tarkoittaa sitä, että työyhteisössä on hyvä henki ja yhteenkuuluvaisuuden tunne. Avoin vuorovaikutus ja tiedonkulku puolestaan yhdistävät eri tasoilla toimivia työntekijöitä toisiinsa toimivan ja tuottavan yhteistyön saamiseksi. Elävä yhteinen visio ja strategia puolestaan ohjaavat toimintaa. Tarpeen vaatiessa organisaation on pystyttävä reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin, missä auttavat sekä toimivat rakenteet että riittävät resurssit. Tärkeää on myös sekä yksittäisten työntekijöiden että koko organisaation halu oppia. Viimeisinä toimivan työyhteisön elementteinä Kaivola ja Launila (2007, 134-137) mainitsevat kyvyn käsitellä ristiriitoja ja ongelmia sekä kyllin hyvän johtajuuden. Johtajuutta valotan tarkemmin luvussa neljä.

Kaikille edellä esitetyille määritelmille yhteistä on huomion kiinnittäminen työyhteisön arvoihin, jotka saattavat näkyä myös strategiana tai visiona. Myös toimiva vuorovaikutus on vahvasti läsnä kaikissa määritelmissä. Lisäksi työntekijän fyy-

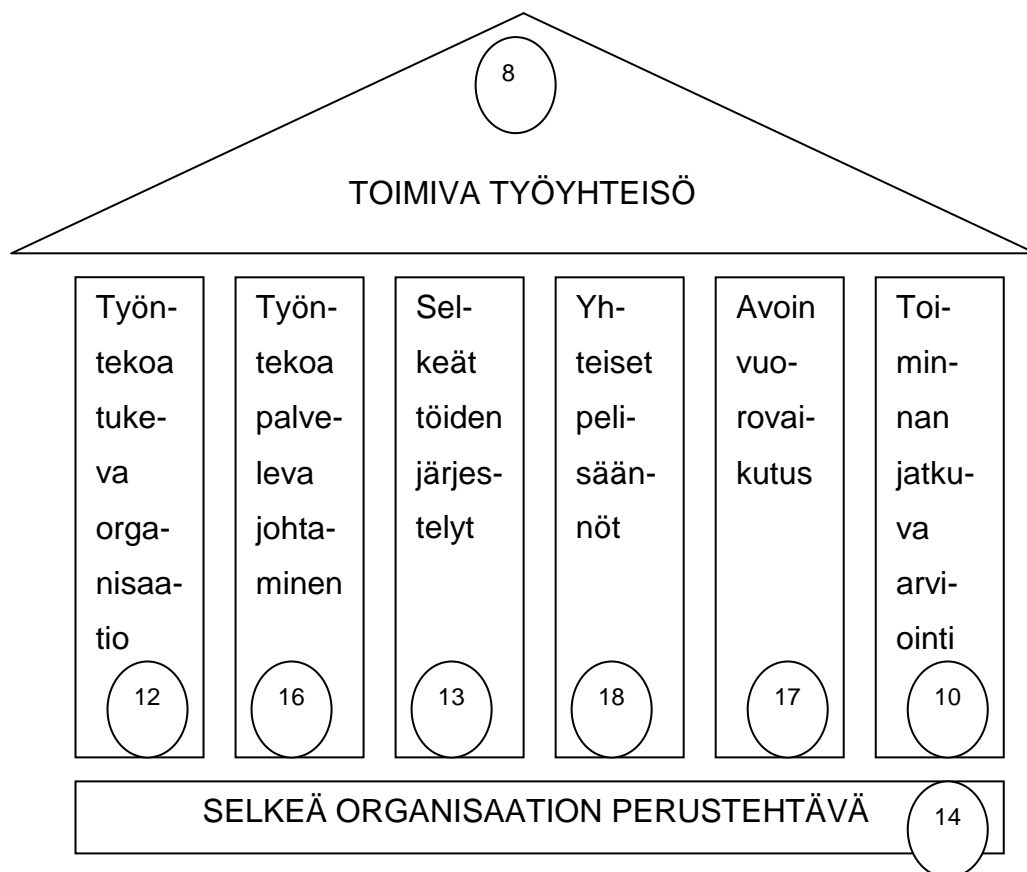
sisestä ja henkisestä terveydestä ja jaksamisesta huolehtiminen sekä rakenteellisella tasolla että käytännön järjestelyissä mainitaan useimmissa malleissa. Viimeiseksi kaikki työhyvinvoinnin teorit korostavat johtajan merkitystä työyhteisön positiivisena voimana. Johtajuutta käsittelenkin erikseen muutosjohtamisen näkökulmasta luvussa neljä. Kuitenkin johtajuuden ja työhyvinvoinnin teorit ovat tässä opinnäytetyössä kiinteässä yhteydessä toisiinsa.

### 3.2 Työturvallisuuslain näkökulmia työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnin perusta määritellään työturvallisuuslaissa (738/2002). Siinä säädetään toisaalta työnantajalle eli käytännössä johdolle ja esimiehille laaja vastuu huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Toisaalta laki antaa myös välineitä velvoitteiden toteuttamiseen ja ohjaa ylläpitämään hyviä työolosuhteita yhdessä henkilökunnan, linjaorganisaation, työsuojeluhenkilöstön ja työterveyshuollon kanssa. Laki velvoittaa työnantajan turvaamaan työntekijänsä tapaturmavakuutuksella ja järjestämään työterveyshuollon. (Tamminen 2011, 2.)

Työturvallisuuskeskuksen työryhmä on laatinut mallin toimivan työyhteisön perusrakenteista, jotka liittyvät läheisesti työturvallisuuslakiin. Myös tässä mallissa toimivan työyhteisön kivijalka on selkeä organisaation perustehtävä, jota myös Kaivola ja Launila (2007, 134) korostavat omassa mallissaan. Tukipilareita ovat puolestaan työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä toiminnan jatkuva arviointi. Yhtymäkohtia Jabeen (2010, 248) on siis useita.

Kuviossa 2 on esitetty toimiva työyhteisö talomallina Tammin (2011, 2) mukaan. Kuvion jälkeen olen hänen tapansa listannut työturvallisuuslain pykälät, joihin malli perustuu.



**Kuvio 2.** Toimivan työyhteisön malli työturvallisuuslain keskeisiin säännöksiin perustuen (Tamminen 2011, 2).

- 8 § työnantajan huolehtimisvelvoite
- 10§ vaarojen selvittäminen ja arviointi
- 12§ työympäristön suunnittelu
- 13§ työn suunnittelu
- 14 § perehdyttäminen
- 16 § työnantajan sijainen (esimies)
- 17§ yhteistoiminta
- 18§ työntekijän vastuut

Työturvallisuuskeskuksen tuore julkaisu käsittelee myös niin sanottua varhaisen tuen mallia. Oikein ajoitetulla ja toteutetulla puheeksi ottamisella voidaan vaikei- takin asioita käsitellä ennen kuin niistä syntyy suurempia ongelmia. Työntekijöi- den tulee ilmoittaa ongelmistaan esimiehelle ja hänen tehtävänsä on järjestää tukea ongelmatilanteissa mahdollisimman pian esimerkiksi tarvittaessa työter- veyshuollon kanssa. Aktiiviseen tukeen kuuluvat, varhaisen tuen ja työterveys- huollon yhteistyön lisäksi myös tehostettu tuki työkyvyn heikentyessä sekä pa-



luun tuki pitkän sairauspoissaolon jälkeen. KELA korvaa työnantajalle puolet työterveyshuollon kustannuksista tietyin rajoituksin ja jopa 60%, mikäli työpäikällä on käytössä varhaisen tuen malli. Kyseinen malli on käytössä myös meidän yksikössämme KELAn hyväksymin ehdoin.

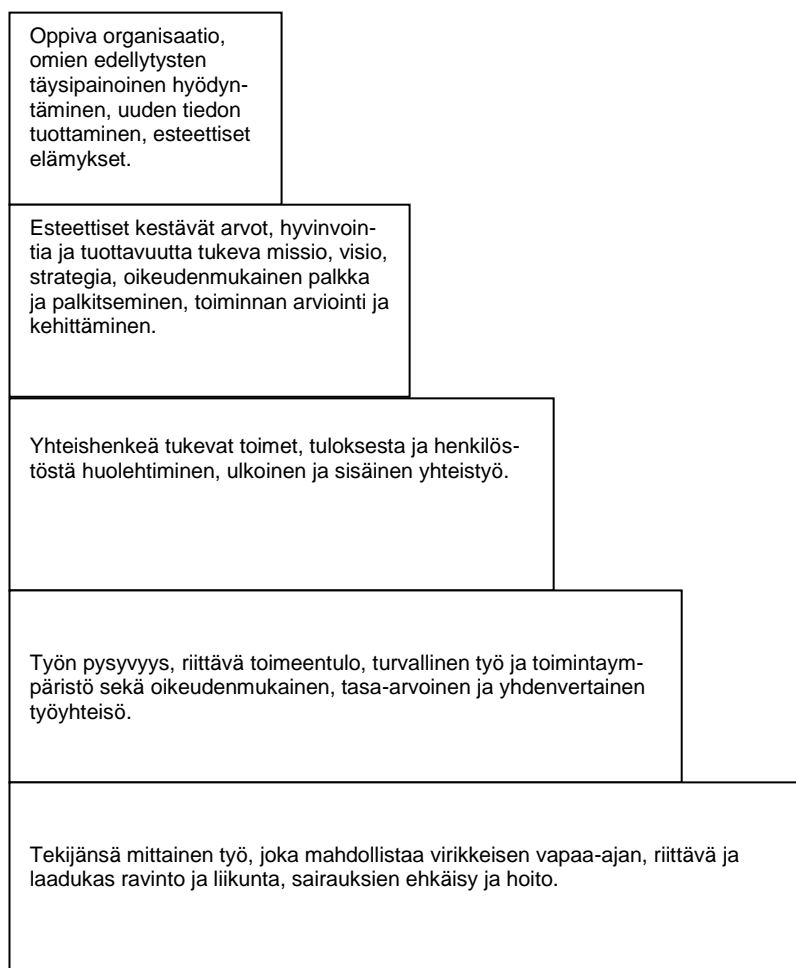
Seuraavassa alaluvussa esittelen Päivi Rauramon (2008) kehittämän mallin, joka kokoaa työhyvinvoinnin osa-alueita hieman hierarkkisemmin. Myös Rauramon mallista löytyy useita yhtymäkohtia edellisissä alaluvuissa esittämiini työhyvinvoinnin rakennuspalikoihin.

### 3.3 Työhyvinvoinnin portaat

Päivi Rauramo (2008) esittelee teorian työhyvinvoinnista ja sen kehittamisestä. Rauramon (2008, 29-33) teoria perustuu Abraham Maslowin kehittämään tarvehierarkiateoriaan, jonka mukaan ihmisellä on olemassa ainakin viisi tavoitetta, joita voi kutsua perustarpeiksi. Nämä perustarpeet ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Perustarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä tavoitteena ja ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi, aidon inhimillisen toiminnan voimanlähde. Tätä tavoitetta voidaan lähestyä vain huolehtimalla siitä, että alemmat tarvetasot on tyydytetty.

Fysiologiset tarpeet muodostavat Maslowin tarvehierarkian ensimmäisen tason. Niitä ovat muuan muassa tarve hengittää, juoda, nukkua sekä seksuaaliset tarpeet. Toinen porras on turvallisuuden tarve, johon sisältyy fyysinen, psykologinen ja moraalinen turvallisuus sekä terveyteen, omaisuuteen ja rikoksen torjuntaan liittyvä turvallisuuden tunne. Turvallisuuden tunne auttaa säilyttämään tasapainon ja pysyvyyden usein kaoottiselta tuntuvassa maailmassa. Kolmannella tasolla ovat rakkauden, yhteenkuuluvuuden ja liittymisen tarpeet. Näihin liittyvät niin ystävyys-, pari- kuin perhesuhteetkin, mutta ihmisen täytyy voida tuntea kuuluvansa myös työyhteisöönsä. Neljännen portaan tarve on arvostuksen tarve. Toisilta saatu kunnioitus ja arvostus vaikuttavat myös itsekunnioitukseen. Viidennen eli ylimmän tason tarve on itsensä toteuttamisen tarve. Tarve perustuu ihmisen haluun olla enemmän ja parempi sekä intohimoon kokeilla ja ylittää rajojaan. (Emt., 30-33.)

Työhyvinvoinnin portaat -mallissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön. Psykofysiologiset perustarpeet täyttyvät, kun työ on sopivassa suhteessa vapaa-aikaan, ja työntekijä huolehtii riittävän monipuolisesta ravinnosta sekä liikunnasta. Turvallisuuden tarpeen tyydyttämiseksi työympäristön ja toimintatapojen on oltava turvalliset. Työn on taattava riittävä toimeentulo, ja työsuhteen on oltava vakaalla pohjalla. Liittymisen tarpeen puolestaan tyydyttää työpaikan hyvä yhteishenki. Ratkaisevia tekijöitä ovat työyhteisön avoimuus ja luottamus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Arvostuksen tarvetta tukevat oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen. Tärkeää on myös hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä missio, visio, strategia sekä eettisesti kestävät arvot. Korkeimman portaan eli itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttymistä edistävät sekä yksilön että yhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen. Tavoitteena olisi saavuttaa itseään kehittävä henkilöstö, joka ymmärtää elinikäisen oppimisen merkityksen. (Emt., 34-35.) Rauramon malli on esitetty pelkistettynä kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Työhyvinvoinnin portaat – malli pelkistettynä (Rauramo 2008, 27).

Työhyvinvoinnin ohella opinnäytetyöni tärkeäksi käsitteeksi nousee oppiva organisaatio, jonka voidaankin katsoa muistuttavan Rauramon teorian ylintä porrasta. Oppivassa organisaatiossa on ominaista jatkuva oppiminen ja itsensä muuttaminen yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Tiimityön merkitys korostuu, ja mahdollisuus avoimeen keskusteluun on oltava kaikilla tasoilla. Avoimuuden lisäksi johtajuus nousee keskeiseen asemaan. Valtaa ja vastuuta on kyettävä jakamaan koko työyhteisön kesken. Johtajan on ymmärrettävä, ettei hän yksin pysty tai edes osaa tehdä kaikkea, vaan osaamista löytyy paljon myös kokeneesta henkilöstöstä. Tärkeintä on yhdessä suunnittelu ja tekeminen. Koko organisaation rakenteiden ja ilmapiirin on kannustettava uuden oppimiseen ja tekemisestä on saatava avointa ja rehellistä palautetta (Nikki 2001, 42.)

Myös oppivalla organisaatiolla on viisi perustekijää – aivan kuten Rauramon (2008) mallissa on viisi työhyvinvoinnin porrasta (Virtanen 2005, 54-57). Virta-

sen (2005, 54-57) mukaan näiden perustekijöiden täytyy olla olemassa työyhteisössä, jotta sitä voitaisiin kutsua oppivaksi organisaatioksi.

Ensimmäinen perustekijä on yhteinen tulkinta tavoitteenasettelusta eli missio tai strategia, jotka molemmat mainitaan myös Rauramon (2008, 29-33) mallissa työhyvinvoinnin neljännellä portaalla. Toiseksi organisaation jäsenillä pitää olla yhteinen tulkinta sen suorituskyvystä. Yhteiseen tulkintaan kuuluu myös se, kuinka organisaatiossa hallitaan ja jaetaan tietoa. Kolmantena asiana oppivaan organisaatioon kuuluu oleellisesti ajatus toimintatapojen jatkuvasta kehittämisestä, minkä voi osin katsoa viittaavan myös Rauramon (2008) mallin korkeimman portaan tavoitteeseen itseään kehittävästä henkilöstöstä. Neljäntenä perustekijänä on Virtasen (2005, 54-57) mukaan on puolestaan luotettava tuloksellisuuden mittaaminen. Viidentenä ja viimeisenä peruskriteerinä on työyhteisössä virheistä oppiminen. Samoja virheitä toistava työyhteisö on vielä kaukana oppivasta organisaatiosta. (Virtanen 2005, 54-57.)

#### 4 MUUTOSJOHTAMINEN

Tässä luvussa pyrin avaamaan muutosjohtamisen käsitettä, joka on viime vuosina noussut pinnalle työyhteisöjä ja työhyvinvointia koskevassa keskustelussa. Tämä johtuu varmasti ainakin osin siitä, että nykyaikana työelämää ohjaa hyvin voimakkaasti muutos ja muutoshakuisuus. Muutokset edellyttävät niin organisaatioilta, yhteisöiltä kuin yksilöiltäkin jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista (Rauramo 2008, 86).

Muutosjohtamisen teorialt olettavat lähes poikkeuksetta, että muutos on ainakin lopulta positiivinen ja kehittää tai vie työyhteisöä jollakin tavalla eteenpäin. Meidän yksikkömme tilanteessahan asia on juuri päinvastoin. Muutoksen lopputuloksena on koko yksikön toiminnan lakkauttaminen. Soveltuvien osien kyseiset teorialt tosin kuvaavat meidänkin yksikkömme tilannetta. Rauramon (2008, 88) mukaan muutos on aina yhtä aikaa sekä myönteinen että kielteinen kokemus. Se on uuden luomista, epäjatkuvuutta, tuttujen suhteiden ja järjestelmien tuhoutumista ja hyppäys tuntemattomaan. Muutoksen sietokyvyssä on suuretkin yksilölliset erot. Kuitenkin muutosvastarinta on aina luonnollinen osa ihmisten käyt-

täytymistä. Kun muutoksia tapahtuu liikaa, monella tasolla ja liian nopeasti, kokee ihminen turvattomuutta. (Emt., 87.)

Muutosjohtamisen käsitteellä kuvataan muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista. Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten riittävä tuki ja resurssit, henkilöstön kuuntelu, tehokas viestintä sekä systemaattisuus toiminnassa. Kaikkein tärkein asia muutoksen onnistumisen kannalta on kuitenkin määritellä haluttu muutos. Muutosprosessin ohjaaminen onkin siirtymistä nykytilanteesta haluttuun tilaan. Muutosjohtaminen on taito, joka pitäisi olla jokaisella esimiehellä ja johtajalla. Se on taito, jonka voi oppia. (Kvist & Kilpiä 2006, 17.)

Muutosprosessin onnistumisen kannalta oleellista on johtajan toiminta kyseisessä tilanteessa. Usein muutos- tai kriisitilanteissa kaivataan vahvaa ja karismaattista johtajaa, sillä muutostilanteissa ihmiset käyttäytyvät usein epäjohdonmukaisesti. Tällöin on tarpeen erilaisuuden johtaminen. Muutos on helpompaa, kun esimies tietää ja tuntee alaisensa persoonan ja heidän osaamisen. Tärkeintä on työntekijän kuunteleminen, joka jää helposti kiireessä tekemättä. Olennaista olisi myös keskittyä pelkojen lievittämiseen, johon keinoina ovat keskustelu, empaattinen kuuntelu ja faktat. Tällöin työntekijä näkee muitakin totuuksia kuin oman näkökulmansa. Faktat eivät kuitenkaan aina riitä, kun tunteet ovat pinnassa. Eikä johtajan tulekaan olettaa, että muutos otettaisiin avosylin vastaan. (Jabe & Häkkinen 2010, 288-289.)

Kaskinen ja Kiander (2005, 64-67) huomauttavatkin, että tunteiden hyväksyminen osana muutosprosessia on ainut keino edesauttaa muutoksiin sopeutumista ja edelleen uuteen tulevaisuuteen sopeutumista. He puhuvatkin niin sanotusta tunnejohtajuudesta, joka korostuu muutostilanteissa. Tunteet kuuluvat arjen työtilanteisiin ja useimmiten johtaminen tapahtuu jouhevasti ilman niiden tarkempaa pohdiskelua, mutta erikoistilanteisiin liittyy usein enemmän vaikeaksi koettuja tunteita ja näiden tilanteiden johtaminen vaatii paneutumista ja johtamisen proaktiivista suunnittelua. Muutoksiin sopeutuminen vie aikaa. Myös Kaskinen ja Kiander (2005, 67) korostavat Jaben ja Häkkisen (2010, 288-289) tavoin tilan ja erityisesti ajan antamista tunteiden läpikäymiselle. Työntekijöiden toive tulla kuulluksi ja saada kokemus siitä, että heidän muutoksiin liittyvät tunteensa,

huolensa ja käsityksensä tulevat kuulluksi ja hyväksytyiksi lisäävät ja edistävät muutokseen sitoutumista.

Epävarmuuden keskellä johtamisen merkitys korostuu entisestään. Näin tekevät myös viestintä ja tiedonkulku. Muutoksen onnistumisen kannalta on oleellista, miten hyvin esimies onnistuu viestimään ja tekemään työntekijöille ymmärrettäväksi muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet (Järvinen 2001, 97). Esimiehen tulisi tiedottaa säännöllisesti tilanteesta ja joistakin varmoista askelista, joiden avulla mennään eteenpäin. Näin voi tehdä, vaikkei itsekään tietäisi kaikkea. Tiedon puutteen tunnistaminen kuuluu avoimuuteen. Ajan hermolla pysyminen ja näkyvä läsnä oleminen ovat osa luotettavaa johtamista muutostilanteessa. Epävarmoina tai muuten uhkaavina aikoina organisaatioissa on myös nähtävissä tarkkuuden ja oikeudenmukaisuuden tarve. Johtajan on pidettävä tarkkaan huolta, että nämä tarpeet tulevat tyydytetyiksi. Tiedon oikeanlainen jakaminen edistää vanhasta luopumista, erilaisuutta ja uuden kohtaamista. Uhkana, on että työntekijöiden puolustusmekanismit saavat ylivallan. Tällöin tunnevaltaisessa henkisessä vastarinnassa organisaation perustehtävä unohtuu ja energia kanavoituu muualle. Työpanos vähenee ja henkilökohtainen edunvalvonta lisääntyy. Syntyy klikkejä ja syntipukkeja etsitään. (Kurtén 2004, 20-21.)

Tärkeää on myös muistaa, että esimies ei ole vain muutoksen johtaja, vaan hän on myös itse muutoksen kohde. Tavallista onkin, että esimiehen täytyy ohjata henkilöstöä tilanteessa, jossa hän ei aina itsekään tiedä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan ja miten tästä selvitään. (Järvinen 2001, 97.) Juuri tällainen on tilanne meidänkin yksikössämme. Minä, johtajana en ole itsekään selvillä prosessin kaikista vaiheista tai edes aikataulusta. Jotta esimies voisi säilyttää oman tyyneytensä ja toimintakykynsä, täytyy hänen ymmärtää muutoksen aiheuttamia mielenliikkeitä myös itsessään (emt., 97). Tarvittaessa täytyy osata hakea myös keskusteluapua itselleen. Esimiehet tarvitsevatkin usein valmennusta muutoksen toteuttamistehtävään (Rauramo 2008, 88).

Organisaatioiden muutosprosesseja on hyvin monenlaisia. Kvist ja Kilpiä (2006, 26) luokittelevat muutoksen perustasoja jakaen ne kolmeen pääryhmään: pieni muutos eli parannus tai jatkuva parantaminen (engl. change), keskisuuri muutos

eli uudistus (engl. transition) ja suuri muutos eli muodonmuutos (engl. transformation).

Kaikille muutoksen tasoille yhteistä on muutosprosessin kolme vaihetta, jotka Rauramon (2008, 88) mukaan ovat luopuminen, kaaos- tai välivaihe ja uusi alku. Kun Rauramo (2008) kirjoittaa lähinnä yksilön näkökulmasta käsittelee Sundvik (2006, 145) puolestaan muutosprosessia organisaation näkökulmasta. Hän erottaa viisi monella tapaa aktiivisempaa vaihetta: muutosprosessin suunnitteluvaihe, muutosprosessin valmisteluvaihe, muutoksen työstämisvaihe, käytännön toteuttamisvaihe ja seurantavaihe.

Pieni muutos tai parannus on toiminnan kehittämistä ilman organisatorisia muutoksia. Pieni muutos voi olla esimerkiksi yksikössä tehtävä ongelmanratkaisuun keskittyvän toimintatavan parannusprojekti. (Kvist & Kilpiä 2006, 25). Meidän yksikössämme tällainen projekti toteutettiin esimerkiksi viime syksynä, kun opintoihini kuuluvan kehittämisen menetelmäosaamisen syventäminen – opintojakson yhteydessä loimme työntekijöiden kanssa yhdessä tehtäväkuvaukset eri työvuoroihin.

Keskisuurella muutoksella tai uudistuksella pyritään vastaamaan suurempiin sisäisen toiminnan tehostamisvaatimuksiin. Uudistuksella pyritään olemassa olevien rakenteiden kehittämisen sijaan korvaamaan nykytila täysin uudella toimintamallilla. Keskisuuresta muutoksesta voidaan puhua esimerkiksi organisatiouudistusten tai fuusioiden yhteydessä. (Emt., 25.)

Suuri muutos eli muodonmuutos on monimutkaisin ja syvin muuttumisen laji. Se vaati radikaalia käännöstä ajattelutavassa, yrityskulttuurissa tai käyttäytymisessä. Muodonmuutoksen seurauksena syntyvä lopputila on alussa epäselvä. Lopputila syntyy transformaation aikana ja sen seurauksena. Ympäristöä, asiakkaita sekä omaa työtä koskevista juurtuneista ajatusmalleista on kyettävä päästämään irti. Samalla jokaisen käsitys itsestään avautuu. (Emt., 31.) Tavallaan meidän yksikössämme on menossa juuri tällainen transformaatioprosessi, vaikkei lopputuloksena valitettavasti olekaan Kvistin ja Kilpiän (2006) uudistunut työyhteisö. Kauppisen (2002, 123) transformatiivisessa muutoksessa organisaatio käy läpi saman tyyppisen prosessin kuin yksilö tehdessään surutyötä

läheisen ihmisen poismenon jälkeen. Tämä voi olla pitkäallinen prosessi, joka lopulta johtaa hyväksymiseen ja rakentavaan toimintaan. Ehkä meidänkin työyhteisön kohdalla on kyse juuri tämän tyyppisestä surutyöstä. Kauppinen (2002, 123) kuitenkin varoittaa, että ei ole aina itsestään selvää, että tuloksena on myönteinen, korjaava toiminta. Muodonmuutos vaatii työtä niin johtajalta kuin muiltakin työyhteisön jäseniltä.

## 5 METODOLOGISET PERUSTEET

### 5.1 Fenomenografia laadullisena tutkimusmenetelmänä

Fenomenografia on suhteellisen nuori laadullisen tutkimuksen suuntaus, jonka ruotsalainen Ference Marton tutkimusryhmineen kehitti 1970-luvulla. Fenomenografialla on yhteyksiä niin Piaget'n tutkimuksiin, hahmopsykologiaan kuin fenomenologiaankin. (Häkkinen 1996, 6-7.) Fenomenografian juuret ovat kasvatuksellisessa tiedonintressissä ja alunperin suuntaus keskittyikin lähinnä oppimisen tutkimiseen, josta oli hyötyä käytännön opetustyössä. Myöhemmin tutkimus laajentui kuitenkin kuvaamaan ihmisten laadullisesti erilaisia käsityksiä todellisuudesta. Oma tutkimukseni onkin juuri tällaista Martonin (1990, 151) kuvailemaa 'puhdasta' fenomenografiaa, jolla ei ole suoria yhteyksiä oppimisen tutkimukseen. Kuitenkin tutkimuksellani on välillisesti yhteyksiä myös oppimiseen ja opetukseen, sillä toisen käsitysten tunteminen ja ymmärtäminen voi johtaa myös omien käsitysten uudelleen pohtimiseen ja parhaimmillaan uuden oppimiseen.

Fenomenografia ei ole yksiselitteinen metodologinen käsite tutkijoiden keskuudessa. Fenomenografiasta on puhuttu muun muassa tutkimusotteena, tutkimusmenetelmänä, metodologiana, lähestymistapana, viitekehyksenä, analyysimenetelmänä, tiedonhaarana ja jopa paradigmana. (Häkkinen 1996, 15.) Yleensä se kuitenkin nähdään Martonin tapaan tutkimusotteena tai lähestymistapana. Martonin (1990, 154) mukaan fenomenografiassa ei myöskään ole tarkkoja menetelmiä, vaan ne voivat hieman vaihdella tutkimuksesta toiseen.

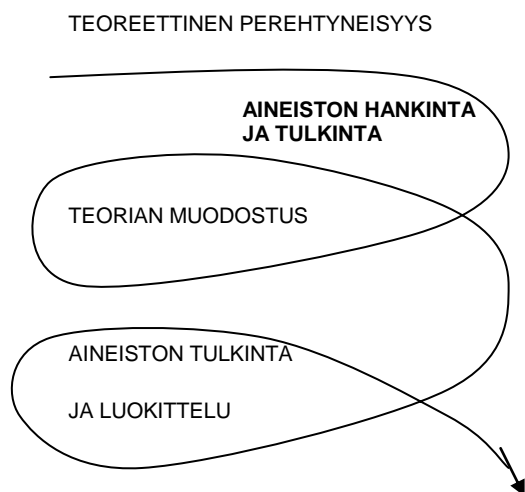


Fenomenografiassa ollaan kiinnostuneita käsityksistä ja niiden laadullisista eroista (Ahonen 1994, 116; Marton 1990, 144). Käsitys on kokemuksen ja ajattelun avulla muodostettu kuva jostakin. Fenomenografiassa ilmiö ja käsitys nähdäänkin saman asian kahtena puolena. Kun ilmiö on ihmisen ulkoisesta tai sisäisestä maailmasta saama kokemus, on käsitys hänen aktiivisesti siitä rakentamansa konstruktio, jonka avulla hän edelleen jäsentää uutta informaatiota. Niinpä ilmiö ja käsitys ovat samanaikaisia ja siksi erottamattomia. Käsitys on dynaaminen ja saattaa muuttua joskus lyhyessäkin ajassa, mutta on kuitenkin pysyvämpi kuin pelkkä mielipide. (Ahonen 1994, 116-117.) Käsitykset ovat luonteeltaan myös intersubjektiivisia siinä mielessä, että ihminen ilmaisee käsityksiään eri ilmiöistä kielen avulla. Näin kielen ja ajattelun välillä katsotaan olevan läheinen suhde. (Häkkinen 1996, 28.) Omankin tutkimukseni päätelmät käsityksistä tehdään työntekijöiden kielellisten ilmaisujen perusteella.

Fenomenografisessa tutkimuksessa maailmaa tutkitaan niin sanotun toisen asteen näkökulman kautta. Tällöin tutkimuskohteena ei ole suoraan ympäröivä maailma vaan ihmisten käsitykset siitä. Fenomenografeille ilmiöitä tai ongelmia ei ole olemassa ilman ihmisen ajattelua. (Ahonen 1994, 116.) Objektivistista tietoa todellisuudesta ei ole olemassa, sillä maailma ilmenee vain eri tavoin ihmisten käsityksissä, joiden kautta voimme epäsuorasti saada tietoa todellisuudesta. Kuitenkin fenomenografia on kiinnostunut ihmisten kaikenlaisista käsityksistä – myös niistä, jotka nykyisen tieteellisen tiedon mukaan ovat vääriä. (Marton 1990, 145-146.) Toisen asteen näkökulma onkin merkittävä tekijä, joka erottaa fenomenografian muista metodologisista lähestymistavoista (Häkkinen 1996, 15).

Kuten kvalitatiivisen tutkimuksen yleensä myös fenomenografisen tutkimuksen tekeminen voidaan jakaa neljään yleiseen vaiheeseen: teoreettiseen perehtymiseen, ongelmanasetteluun, aineiston hankintaan sekä aineiston analyysiin ja tulkintaan. Teoriaan tutustumisen pohjalta tutkija asettaa tutkimusongelmat. Tutkimuksen varsinainen teoria syntyy kuitenkin vuorovaikutuksessa aineiston kanssa ja täydentyy aineiston avulla tutkimuksen edetessä. Näin fenomenografinen tutkimus etenee Ahosen (1994, 125, 132-147) mukaan spiraalin lailla teorian muodostuksen ja aineiston käsittelyn vuorotellessa (kuvio 4).

Teoreettinen perehtyneisyys ohjaa aineiston hankintaa ja tulkintaa, mutta kuitenkin lopullinen teoria syntyy vasta aineiston pohjalta. Fenomenografiassa teoria ei siis ohjaa käsitysten luokittelua, eikä aineistolla pyritä testaamaan muiden kehittämiä teorioita. Tutkija luo itse tutkimuksen teoriaa käsitellessään avoimesti aineistoa sekä verratessaan ajatuksiaan muihin teorioihin. Lopulta teoria kuitenkin tukee luokittelua. (Emt., 123.)



**Kuvio 4.** Fenomenografisen tutkimuksen eteneminen (Ahonen 1994, 125).

Oma tutkimukseni eteni suurin piirteen Ahosen (1994) kuvaaman spiraalin lailla. Tutkimuskysymykset syntyivät lähinnä esiymmärrykseni pohjalta, sillä juuri tästä näkökulmasta aihetta ei ollut juurikaan tutkittu. Tutkimuskysymysten pohjalta perehdyin teoriaan ja kirjoitin ensimmäisen version teoreettisesta viitekehyksestä. Aineiston ohjaamana palasin kuitenkin vielä täydentämään teoriapohjaa myöhemmin tutkimuksen kulussa.

## 5.2 Tapaustutkimuksesta

Tapaustutkimukselle luonteenomaista on, että yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia tuotetaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Tapaustutkimusta voi tehdä monella tapaa ja se on myös käsitteenä monisyinen. Tyypillisiä tapaustutkimuksen piirteitä ovat muun muassa yksilöllistäminen, kokonaisvaltaisuus, luonnollisuus, vuorovaikutus, mukautuvaisuus ja arvosidonnaisuus sekä induktiivinen päättely. Olennaisinta kuitenkin on, että käsiteltävä aineisto muodostaa jollakin tavalla kokonaisuuden eli

tapauksen (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 59). Koska tutkimuskohteeni on nimenomaan yksittäinen työyksikkö ja sen johtaminen suurten muutosten aikana, on opinnäytetyöni yhteydessä myös tapaustutkimukseen. Tapaustutkimus on perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Se sisältää lähtökohtaisesti useita tutkimusmenetelmiä. Laine, Bamberg ja Jokinen (2007, 9) esittävätkin, ettei tapaustutkimusta tulisi nähdä tutkimusmetodina, vaan tutkimustapana tai tutkimusstrategiana, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Koska oma tutkimukseni ei sisällä tällaista monimene-  
telmällisyyttä, ei sitä voida luokitella puhtaaksi tapaustutkimukseksi.

### 5.3 Etnografiasta

Kuten useimpia tutkimuksen metodologisia lähtökohtia myös etnografiaa on määritelty monin eri tavoin. Yleensä etnografialla viitataan tutkijan käyttämään menetelmien kirjoon silloin, kun tutkimukseen sisältyy läsnäoloa tutkimuksen kohteena olevassa yhteisössä. Termillä voidaan kuitenkin viitata myös tutkimukseen, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa kansasta, kulttuurista tai yhteisöstä. Oleellista kuitenkin on, että etnografi tutustuu itse tutkimuskohteeseensa ja opettelee toimimaan sen arkisissa sosiaalisissa ja kulttuurisissa järjestyksissä. Hän analysoi kokemuksiaan kentällä ja tulkitsee tuloksiaan tuoden esille oman toimintansa. Ruumiillinen ja emotiaallinen läsnäolo tekevät etnografisesta tutkimusprosessista erityisen. (Lappalainen 2007, 9-10.)

Koska olen itse mukana työyhteisössä, jota tutkin on tutkimuksessani mukana myös etnografinen näkökulma. Varsinaiset aineiston keruu- ja analyysimenetelmät ovat kuitenkin selkeästi fenomenografisia. Etnografialle yleensä ominaisia piirteitä ovat kohtuullisen pitkään kestänyt kenttätyö, menetelmien ja analyttisten näkökulmien monipuolisuus sekä osallistumisen, havainnoin ja kokemuksen tärkeä merkitys tutkimusprosessissa. (Emt.,11). Omassa tutkimuksen en käyttänyt etnografialle tyypillistä havainnointia varsinaisena tutkimusmenetelmänä lainkaan, sillä aineiston kerättiin yksinomaan teemahaastatteluilla. Kuitenkin analyysi- ja pohdintavaiheissa olen tuonut esiin myös omia havaintojani ja päätelmiäni perustuen nimenomaan kokemukseeni yksikkömme johtajana. Lappalaisen (2007, 12) mukaan etnografisen tutkimuksen piirre on myös ollut se, että tyypillisimmin on tutkittu alistettujen ja syrjittyjen ryhmien kulttuureja ylä-

luokkien sijaan. Maahanmuuttajien parissa työskenteleeviin liittyvä tutkimus kuu-  
lunee hyvinkin tähän kategoriaan. Tosin tutkimukseni ei tyypillisen etnografiaan  
tapaan tutki maahanmuuttajien tai edes työyhteisön kulttuuria lainkaan, vaan  
keskittyy fenomenografisen tutkimusotteen mukaisesti nimenomaan työntekijöi-  
den käsityksiin työhyvinvoinnista.

#### 5.4 Aineiston hankinta

Kiinnostukseni työhyvinvointiin ja johtajan rooliin sen luomisessa ohjasi aineis-  
ton hankintaa opinnäytetyössäni. Yksikössämme on minun lisäksi vain seit-  
semän muuta työntekijää. Koska tutkimuksen informanttien joukko on kokonai-  
suudessaan varsin pieni, katsoin parhaimmaksi olla ottamatta otosta, vaan  
haastattelin heitä kaikkia. Tutkimuksen informanteista neljä oli naisia ja kolme  
miehiä. Iältään he olivat 25-57-vuotiaita. Työkokemusta heillä oli yksikössämme  
muutamasta kuukaudesta muutamaan vuoteen. Erikoista yksikössämme on se,  
että yksikkömme on melkein kaikille työntekijöille iästä riippumatta ensimmäinen  
nimenomaan nuorisoalan työpaikka. Myöskin työskentely maahanmuuttajien  
parissa oli kaikille entuudestaan vierasta. Työkokemuksen määrä ylipäättään  
kuitenkin vaihtelee melkoisesti yksikön sisällä. Kahdelle työntekijöistä yksik-  
kömme on ensimmäinen työpaikka opiskelujen jälkeen ja osalla on kertynyt  
vuosien varrella runsaastikin työkokemusta - tosin täysin eri alalta. Koska työ-  
hyvinvointi aiheena koskettaa kaikkea työntekoa, eikä vain nuorisoalaa, ja haas-  
tatteluissa kävi ilmi, että ylipäättään työkokemuksen määrällä ja näin ollen vas-  
taajan iällä oli merkitystä vastausten laadussa päädyin luokittelemaan informan-  
tit iän ja sukupuolen perusteella. Taulukossa 2 on esitetty tutkimuksen infor-  
mantit kirjaintunnuksineen.

Informantti	Kirjaintunnus
Nuori nainen 1	NN1
Nuori nainen 2	NN2
Nuori nainen 3	NN3
Nuori mies 1	NM1
Varttunut nainen 1	VN1
Varttunut mies 1	VM1
Varttunut mies 2	VM2

**Taulukko 1.** Tutkimuksen informantit kirjaintunnuksineen.

Kirjaintunnuksia käytän tulososiossa suorien lainausten yhteydessä. Kirjaintunnuksen alkuosa kertoo vastaajan varttuneisuuden ja loppuosa sukupuolen. Tässä yhteydessä nuoriksi työntekijöiksi olen luokitellut alle 30-vuotiaat informantit.

Aineistonkeruumenetelmänä käytin puolistrukturoitua haastattelua eli teema-haastattelua. Haastattelu onkin fenomenografian tavallisin aineistonkeruutapa (Ahonen 1994, 136). Hirsjärven (2001, 192) mukaan haastattelun etuna muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna on se, että haastattelussa voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla vastaajia mukaillen. Teemahaastattelussa haastattelujen aihepiirit eli teemat on kuitenkin etukäteen määriteltä. Kysymysten muoto ja järjestys voivat tosin vaihdella haastattelusta toiseen (Eskola & Vastamäki 2001, 26-27. Omassa tutkimuksessani esitin ennalta laatimani kysymysrunгон pohjalta kaikille haastateltaville samat kysymykset samassa järjestyksessä. Tarpeen tullen esitin kuitenkin joillekin informanteille tarkentavia lisäkysymyksiä tai selitin eri tavalla jo esittämäni kysymystä. Näin ollen haastatteluista muodostui teemahaastattelun tai jopa keskustelun kaltaisia, mitä voidaankin pitää yhtenä haastattelun tavoitteista (Emt., 34).

Haastattelurungon avoimet kysymykset laadin pääosin tutkimusongelmieni pohjalta tutustuttuani ensin työhyvinvointia koskevaan teoriapohjaan. Ennen varsinaisten haastattelujen tekemistä kävin kysymykset läpi ohjaavan opettajan kanssa, jolta sain hyviä vinkkejä varsinaiseen haastattelutilanteeseen, nimen-

omaan käytännön kannalta. Olin myös testannut kysymykset ja niiden ymmärrettävyyden tekemällä haastattelun vaimolleni, josta sain myös jonkinlaisen käsityksen, kuinka paljon aikaa olisi varattava haastattelua varten. Varsinaiset haastattelut aloitin työntekijällä, jolla uskoin olevan eniten sanottavaa asiasta. Tarkoituksena oli, että jos haastattelutilanteessa tai kysymyksissä löytyy jotain korjattavaa voin vielä tarvittaessa tehdä muutoksia muiden kohdalla.

Haastattelukysymykset etenivät järjestyksessä siten, että ensin pyysin haastateltavia lyhyesti määrittelemään työhyvinvoinnin käsitteen, josta sain jo hyvän käsityksen siitä, mitkä asiat tulevat aiheesta ensimmäisenä mieleen ja näin olen mielletään erityisesti työhyvinvointiin kuuluvaksi. Ensimmäisen kysymyksen oli myös tarkoitus viritellä haastateltavia miettimään työhyvinvointia. Haastattelurungon alkupuolella oli omaan itseen kohdistuvat kysymykset, joiden kuvittelin olevan helpompia haastateltaville. Niiden jälkeen kysymykset laajenivat koskemaan yleisempiä asioita ja lopuksi tulivat kysymykset, jotka liittyvät johtamiseen. Johtamiseen liittyvissä kysymyksissä annoin ohjeistuksena, että työntekijät ajattelisivat asioita yleisesti, eikä vain meidän yksikön kannalta. Sillä tavalla vältin suoranaisen palautteen kysymisen minun johtamisestani ja uskoisin sen helpottaneen vastausten antamista, sillä palautteen antaminen esimiehelle, joka on läsnä tilanteessa ja vielä nauhoittavan laitteen kanssa, täytyy olla vaikeaa kellenelle hyvänsä. Kysymyslomake löytyy liitteestä 1.

Jokaisen haastattelun alussa annoin kysymyslomakkeen nopeasti läpi luettavaksi ja varmistin, että haastateltavat ymmärtävät kysymykset sekä lähinnä sen, mitä minä niillä tarkoitan. Ensimmäistä haastattelua lukuun ottamatta en ollut sopinut kenenkään kanssa tarkkaa haastatteluajankohtaa, vaan olin yleisesti kertonut aloittavani haastattelut. Haastattelu pidettiin silloin, kun siihen sattui löytymään sopiva tilaisuus jonkun työpäivän aikana. En tehnyt yhtä haastattelua enempää saman päivän aikana.

Ennen varsinaisen haastattelun alkamista jokaisen haastateltavan kanssa käytiin pienimuotoinen keskustelu päivän kulusta siihen asti ja muista epäolennaisista asioista. Tarkoituksena oli rentouttaa tunnelmaa, jotta varsinainen haastattelu onnistuisi helpommin. Mielestäni onnistuin luomaan haastattelutilanteista sopivan rennon ilmapiirin, että haastateltavien ei tarvinnut varoa sanomisiaan.

Ensimmäisen haastattelun olin sopinut hyvissä ajoin ja varannut tilan, jossa meitä ei pystyttäisi häiritsemään. Kaikki muut haastattelut eivät olleet yhtä onnistuneita ajan ja tilan puolesta. Kaksi haastattelutilannetta keskeytyi hetkeksi - toinen huonon paikan valinnan takia ja toinen, koska ei oltu muistettu hiljentää kaikkia puhelimia haastattelun ajaksi. Suurimmaksi ongelmaksi haastattelujen pitämisessä muodostui sopivan ajan löytäminen. Kaksi haastatteluista jouduin pitämään työntekijän yövuoron päätteeksi. Luonnollisesti tällöin haastateltavat eivät olleet virkeimmillään pohtimaan työhyvinvointia.

Syynä ajan löytymisen vaikeuteen oli, että halusin pitää haastattelut mahdollisimman lähellä toisiaan. Työntekijöiden vaihtuvuus yksikössä on ollut niin suuri, että olin huolissani, saisinko riittävästi materiaalia, mikäli viivyttaisın haastattelujen tekoa useita kuukausia. Tarkoituksena oli myös, että jos haastattelut pidetään lähellä toisiaan niin haastateltavat, eivät ehdi keskustelemaan haastattelukysymyksistä ennen omaa haastattelua. Näin sain jokaiselta tasapuolisen vastauksen, eikä kukaan ollut valmistautunut vastaamaan muita paremmin tai saanut liikaa vaikutteita jo aikaisemmin haastatteluun vastanneilta työntekijöiltä. Ohjaajat tekevät kolmivuorotyötä ja itse johtajana olen paikalla lähinnä virka-aikaan. Iltapäivän työvuorolaiselle haastattelua oli vaikea pitää alkuiltapäivästä ennen kuin työvuoroon oli tullut toinen iltaohjaaja, koska iltapäivät ovat ohjaajien työn kannalta kiireisintä aikaa.

Toisena ongelmana oli sopivan tilan löytäminen. Yksikkömme on hyvin pienikokoinen, jossa on vain yksi toimisto. Näin ollen nuorten ollessa paikalla kaikki työntekijät eivät voi yhtäaikaan poistua yksikön tiloista. Paikalla virka-aikaan yleensä oli minun lisäksi vain yksi ohjaaja. Haastattelujen pitäminen olisi ollut mahdollista myös minun tai työntekijän vapaa-ajalla, mutta en usko, että se olisi helpottanut yhteisen ajan löytämistä. Myös silloin haastattelujen välinen aika olisi venynyt liian pitkäksi. Keräsin aineistoni marras-joulukuussa 2011.

## 5.5 Aineiston analyysi

Ennen varsinaista analyysia tutustuin aineistooni läpikotaisesti. Haastatteluaineistoon tutustuin luonnollisesti jo litteroinnin yhteydessä, jonka aloitin heti

haastattelujen tekemisen jälkeen joulukuussa 2011. Litteroinnin tein fenomenografisen tyylin mukaisesti sanasta sanaan. Mikäli haastateltava mumisi siten, että sanajonosta oli mahdotonta saada selvää useiden kuuntelukertojenkin jälkeen merkitsin kohden kolmella pisteen merkillä (...). Samanlaisen merkinnän tein myös siinä tapauksessa, että haastateltavan virke tai ajatus jäi syystä tai toisesta keskeneräiseksi. Osalla haastateltavista oli erittäin runsaasta maneereja, kuten niinku, tottakai, tietysti ja sillai. Poistin myös osan maneereista, sillä ne eivät vaikuta haastateltavan ilmaisemaan käsitykseen millään lailla. Lisäksi jotkut informantit olisivat helposti tunnistettavissa runsaiden maneerien perusteella, joten näin halusin myös suojella tutkittavien anonymiteettiä. Yhdellä haastateltavista oli myös runsasta saman sanan toistoa, kuten tota...tota. Litteroidessani poistin myös tällaisen toiston, jotta kyseinen henkilö ei olisi tunnistettavissa.

Litteroinnin jälkeen luin vielä kaikki haastattelut kertaalleen läpi. Varsinaisen analyysin aloitin tammikuussa 2012. Analyysivaiheen aluksi etsin haastatteluvastauksista tutkimusongelmieni kannalta relevantteja merkitysyksiköitä. Fenomenografiassa merkitysyksiköitä ovat ajatukselliset kokonaisuudet. Koska ilmaisun merkitys on luonteeltaan kontekstuaalinen ja intersubjektiivinen, paljastuu sen merkitys vasta asia- tai tilaneyhteydessä. Siksi onkin tärkeää, ettei tutkittavan ajatuksellisia yhteyksiä katkaista, vaan ilmaisu otetaan kokonaisuutena. (Ahonen 1994, 124, 143.) Juuri näin pyrin toimimaan oman tutkimukseni yhteydessä, enkä näin ollen muun muassa irrottanut vastauksia kysymysten yhteydestä. Pyrin analysoimaan myös itse käsitteen määrittelyyn, sen osaluaisiin ja johtajuuteen liittyvät merkitysyksiköt omina joukkoinaan analyysiin helpottamiseksi ja selkeyttämiseksi.

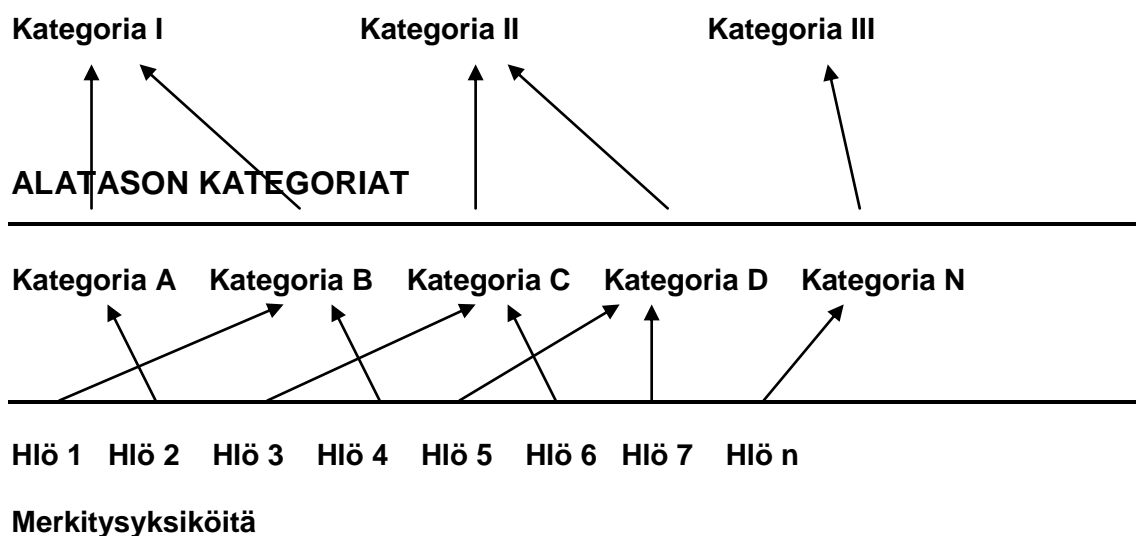
Kartoitettuani merkitysyksiköt aloin etsiä niistä yhteneväisyyksiä ja eroja. Tässä vaiheessa en koodannut vastauksia vielä informantin mukaan, sillä en halunnut sen vaikuttavan analyysiini. Uljensin (1991, 89) mukaan analyysivaiheessa ei olekaan tarkoitus ottaa huomioon vastaajia, vaan keskittyä yksinomaan vastauksista löydettäviin laadullisiin eroihin. Ryhmittelin merkitysyksiköitä ja vertailin niitä muodostaen niistä alatasen kuvauskategorioita. Toiset yksiköt tuntuivat löytävän paikkansa helpostikin, mutta toisia vastauksia piti analysoida ja kategorioita tarkistaa useaankin kertaan. Tällaiseen toimintaan kehottavat myös



Ahonen (1994, 146-147) ja Uljens (1991, 91), joiden mukaan luokittelua tulee jatkuvasti tarkistaa, jolloin ajatuksia voi tulkita myös uudesta näkökulmasta. Tutkimukseni luotettavuutta lisätäkseni olen käyttänyt tutkimukseni tulososiossa runsaasti suoria lainauksia haastatteluista. Pitämällä tutkittavien ilmaisut esillä sekä itselleen että lukijalle tutkija voikin helpommin välttää kategorioiden muodostamiseen liittyvää ylitulkinnan vaaraa (Ahonen 1994, 146-147).

Alatason kuvauskategorioiden muodostamisen jälkeen aloin etsiä niille yhdistäviä tekijöitä ja sitä kautta muodostin ylemmän tason kuvauskategorioita. Lopuksi pyrin pääsemään vielä ylemmälle, abstraktille tasolle, missä apuna oli aiheeseen liittyvän teorian tunteminen. Vertasinkin saamiani tuloksia juuri Rauramon (2008) malliin. Ideaalitulanteessa ylemmän tason kategoriat ovatkin juuri sellaisia, jotka muodostavat tutkijan oman teorian – selitysmallin tutkittavalle asialle. Omassa tutkimuksessani pyrin lähinnä täydentämään jo olemassa olevaa Rauramon (2008) mallia. Ahosen (1994, 127-128, 146) mukaan vielä ylempiin kategorioihin pääseminen kohottaa yleensä tutkimuksen tasoa osoittamalla merkityksistä niiden teoreettiset yhteydet ja selittämällä käsityksiä yleisellä tasolla. Kuviossa 5 on esitetty fenomenografisen analyysin etenemistä Ahosta (1994, 128) ja Häkkistä (1996, 35) mukaillen.

## YLÄTASON KATEGORIAT



**Kuvio 5.** Fenomenografisen analyysin eteneminen Ahosta (1994, 128) ja Häkkistä (1996, 35) mukaillen ja yhdistäen.

Fenomenografisessa analyysissä lopullisena tuloksena syntyy kuvauskategoriasysteemejä, jotka voivat kategorioista riippuen rakentua joko horisontaalisesti, hierarkkisesti tai vertikaalisesti. Omassa tutkimuksessani kuvauskategoriat muodostuvat horisontaalisesti, mikä onkin tyypillisin tapa kuvata fenomenografisen tutkimuksen tuloksia. Horisontaalisessa kuvauskategoriasysteemissä kategoriat ovat tasavertaisia, minkä vuoksi ne kuvaan ikään kuin samalla tasolla. Kategoriat eivät voi kuitenkaan mennä limittäin toistensa kanssa, sillä niiden tulee sisältää laadullisesti erilaisia käsityksiä. (Häkkinen 1996, 35-36.) Horisontaalisia kuvauskategoriasysteemejä olen muodostanut työntekijöiden käsityksistä työhyvinvoinnin käsitteestä, sen osa-alueista ja johtajan roolista työhyvinvoinnissa sekä työhyvinvoinnin kehittämisestä.

Hierarkkiset kuvauskategoriasysteemit sopivat hyvin sellaisiin tutkimuksiin, joissa kuvataan käsitysten erilaista rakenteellista ja sisällöllistä kehittyneisyyttä sekä niiden välisiä suhteita, jolloin laadullisesti kehittyneemmät käsitykset voidaan kuvata muiden yläpuolella ja ne saattavat jopa sisältää alemman tason käsitykset (Häkkinen 1996, 37-38). Omassa tutkimuksessani työntekijöiden käsitykset, vaikkakin laadullisesti erilaisia, olivat kuitenkin keskenään tasa-arvoisessa asemassa toisiinsa nähden ja siksi tutkimukseni ei sisällä tällaista hierarkkista

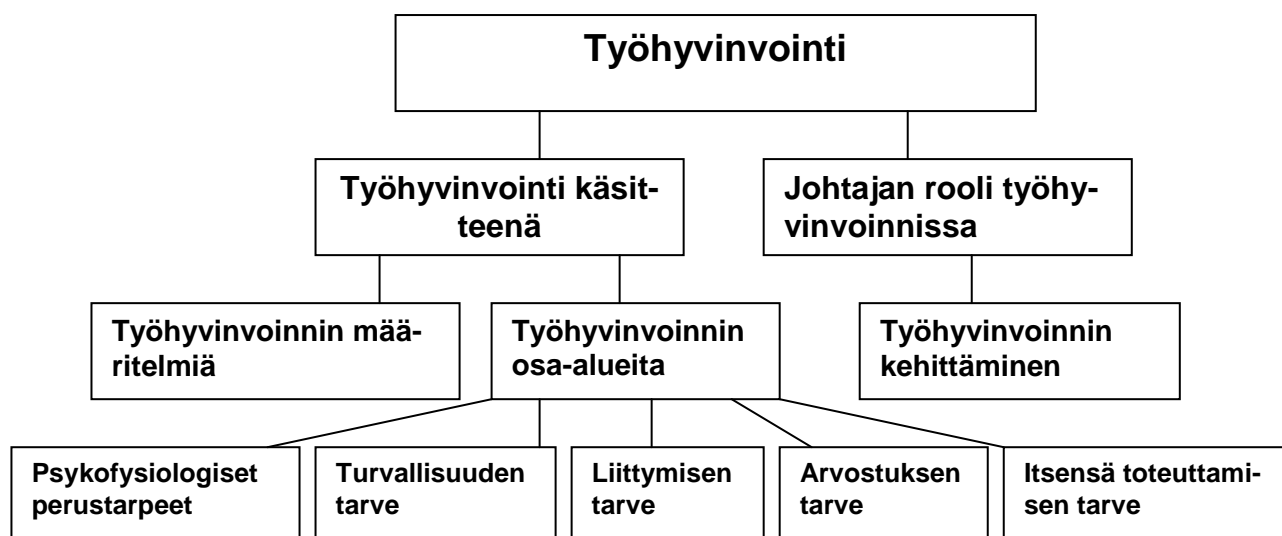
tulosten esittämistapaa. Myöskään vertikaaliset kuvauskategoriasysteemit eivät olleet tutkimuksessani tarkoituksenmukaisia, sillä niitä käytetään yleisesti kuvaamaan ihmisten käsitysten muuttumista tietyllä aikavälillä (emt., 36).

Aineiston luokittelu ja kategorisointi sujui kaiken kaikkiaan kohtuullisen helposti. Työhyvinvoinnin teorioiden äskettäisestä opiskelemista oli siinä varmasti hyötyä. Kuitenkin luokittelussa syntyi myös jonkin verran pulmallisia tilanteita. Muutamat merkitysyksiköt eivät tuntuneet sopivan mihinkään kategoriaan. Fenomenografisessa tutkimuksessa kuitenkin myös yksittäinen merkitysyksikkö voi muodostaa oman kuvauskategoriansa, sillä fenomenografiassa ollaan kiinnostuneempia merkitysten laadullisesta erilaisuudesta kuin niiden määrästä tai edustavuudesta jossain joukossa. Myös ylitulkinnan vaara pienenee, kun yksittäisiä merkitysyksiköitä ei pakoteta sellaisiin kategorioihin, joihin ne eivät sovi (Ahonen 1994, 127, 146.) Näin ollen jotkut alatason kuvauskategorioistani saattavat sisältää vain yhden merkitysyksikön.

Seuraavassa luvussa erittelen tutkimukseni tuloksia muodostamieni kuvauskategoriasysteemien pohjalta.

## 6 TULOKSET

Tarkastelen yksikkömme työntekijöiden käsityksiä työhyvinvoinnista kahden aineistostani muodostamani pääkategorian kautta (kuvio 6). Aineistoni jakautui tutkimusongelmieni ohjaamana pääosin kahteen osaan: työntekijöiden käsityksiin työhyvinvoinnista yleensä sekä käsityksiin johtajan roolista työhyvinvoinnissa. Johtajan rooliin liittyi myös vahvasti työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulma. Kuvailen aluksi työntekijöiden määritelmiä sanasta työhyvinvointi. Sen jälkeen paneuden työhyvinvoinnin osa-alueisiin nimenomaan Rauramon (2008) mallin näkökulmasta verraten tuloksia kuitenkin myös muuhun teoriapohjaan. Lopuksi tarkastelen työntekijöiden näkemyksiä johtajan roolista työhyvinvoinnissa sekä työhyvinvoinnin kehittämisestä.



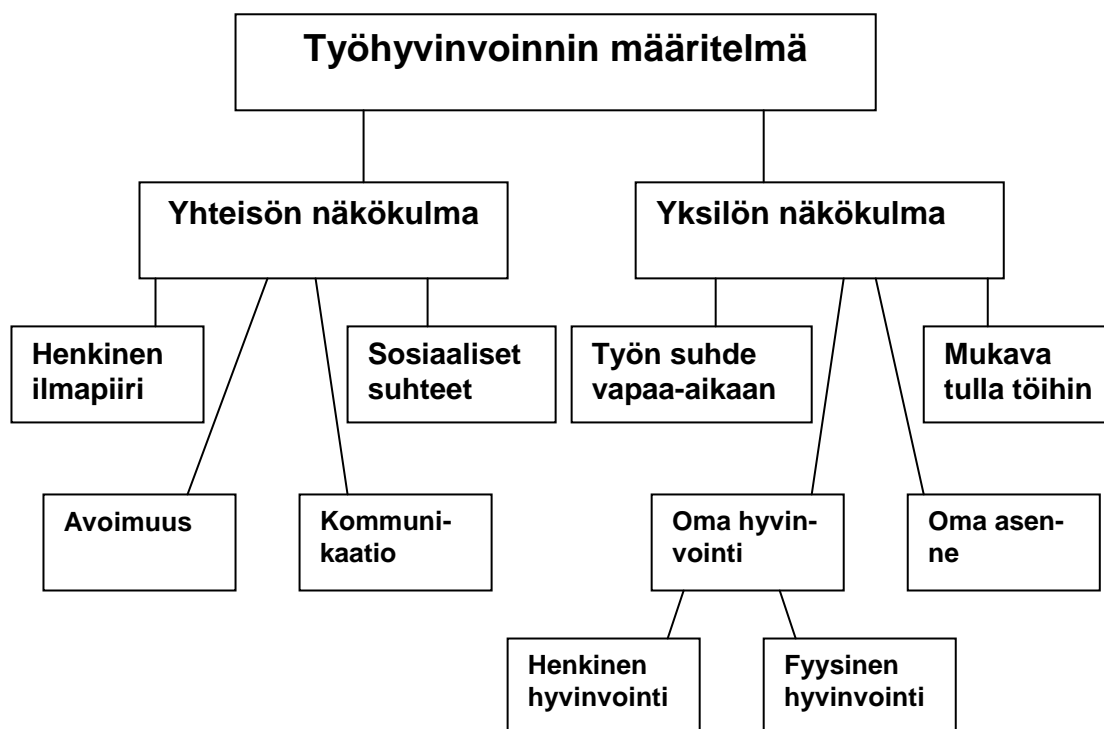
**Kuvio 6.** Tutkimustulosten jakautuminen pääkategorioihin.

### 6.1 Työhyvinvoinnin määritelmiä

Haastatteluissa pyysin työntekijöitä määrittelemään sanan työhyvinvointi heti ensimmäisessä kysymyksessä. Tällaisella toiminnalla löin monet aivan ällikkällä ja he menivät hieman hämilleen ilmaisten juuri sen käsityksen, joka sanasta tulee ensimmäisenä mieleen. Tämä olikin tarkoitukseni, jolloin sain kaivettua esiin nimenomaan työntekijöiden syvimpiä tai jopa alitajuntaisia käsityksiä aiheesta. Monet työntekijät määrittelivät työhyvinvoinnin yksinkertaisesti ”*fyysisellä ja henkisellä hyvinvoinnilla*” (NN2), jota eräs heistä nimitti työkunnoksi. ”*Elikkä ihan se työkunto.*” (NN2) Työkunnon hän liitti selkeästi sekä fyysiseen että henkiseen hyvinvointiin. ”*Työntekijän oma fyysinen ja henkinen hyvinvointi silleen, että onko tavallaan oma elämä tasapainossa.*” (NN2) Toinen yleinen ensireaktio työhyvinvointiin oli sen liittäminen jollakin tavalla töissä viihtymiseen ja tunteeseen, mikä työntekijällä on tullessaan töihin työvuoron alkaessa. ”*Sinne töihin on mukava tulla ja siellä jaksaa olla.*” (NN3) Eräs työntekijöistä kiteyttääkin ensimmäisessään kommentissaan mainiosti. ”*Lyhyesti työhyvinvointi on sitä, että on hyvä mieli ja fyysisesti voi töissä hyvin. Että voi mennä hymyillen töihin ja sitten kun sieltä lähtee pois, niin on vielä edelleenkin semmonen kaikin puolin hyvä olo.*” (NM1) Työntekijöiden ensimmäiset reaktiot työhyvinvointiin pohtivat työhyvinvointia, kuten luonnollisesti voisi ajatellakin, yksilön näkökulmasta.

Haastattelun edetessä kysyin työntekijöiltä erilaisia kysymyksiä ja haastoin heidät pohtimaan työhyvinvointia erilaisista näkökulmista. Haastattelun loppupuolella pyysin heitä vielä kertaamaan näkemyksiään. Tällöin he määrittelivätkin työhyvinvoinnin jo usein huomattavasti laajemmin.

Työntekijät käsittelivät työhyvinvointia lähinnä kahdesta näkökulmasta katsottuna. Yksilön näkökulmasta katsottuna he pohtivat lähinnä itseään työntekijänä ja sitä, mitä työhyvinvointi merkitse heille henkilökohtaisesti. Yhteisön näkökulmasta katsottuna he tarkastelivat omaa työyhteisöä kokonaisuutena ja kaikkien työntekijöiden, myös itsensä, roolia osana tätä yhteisöä ja sen hyvinvointia. Analyysissäni yhteisön näkökulma jakaantui henkiseen ilmapiiriin, työyhteisön avoimuuteen, kommunikaatioon työyhteisössä sekä työyhteisön keskinäisiin sosiaalisiin suhteisiin. Yksilön näkökulman alakategorioita olivat puolestaan työn suhde vapaa-aikaan, mukava tulla töihin, oma asenne sekä oma hyvinvointi, joka edelleen jakaantui psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Kuviossa 7 on esitetty työntekijöiden käsitykset työhyvinvoinnin määritelmästä alakategorioineen.



**Kuvio 7.** Työntekijöiden käsitykset työhyvinvoinnin määritelmästä.

Työyhteisön henkisen ilmapiirin tai työilmapiirin mainitsivat jossain yhteydessä kaikki informantit. Henkiseen ilmapiiriin liitettiin myös *ryhmytyminen tai ryhmähenki* (VM1). Työntekijöiden käsitykset henkisestä ilmapiiristä olivatkin yhtenevät Kaivolan ja Launilan (2007, 134) toimivan työyhteisön elementtien kukkamallin positiivisen yhteisöllisyyden kanssa. Omassa työyhteisössään työntekijät kokivat ilmapiirin olevan varsin hyvä. *”Minun mielestä tällä hetkellä niinku täällä on ihan hyvä tämä työilmapiiri.”* (NN2)

Myös Kaivolan ja Launilan (2007, 134) mallin toinen terälehti avoin vuorovaikutus ja tiedon kulku tuli hyvin esille työntekijöiden käsityksissä. Työntekijät pitivät työyhteisön avoimuutta erittäin tärkeänä. Avoimuuden yhteyteen liitettiin myös rehellisyys ja luottamus. *”Mitä avoimempi työyhteisö on, siellä voi keskustella niistä ongelmista.”* (NN3) Täytyy olla sen verran luottamukselliset välit työpaikalla, että pystyy niinku rehellisesti sanomaan oman mielipiteensä.” (VM2) Hämäläinen (2005, 245) nimenomaan yhdistää avoimuuden ja luottamuksen työyhteisössä. Kun työntekijät uskaltavat olla rehellisiä tunteissaan ja ilmaista niitä avoimesti, työyhteisön henki nousee. Näin ollen avoimuus ja luottamus rakentavat työpaikan positiivista ilmapiiriä.

Myös kommunikaatiota työntekijät pitivät tärkeänä työhyvinvoinnin rakennuspaikkana. Kommunikoinnin tärkeyttä he korostivat paitsi johdon ja työntekijöiden välillä myös työntekijöiden kesken. *”Kuunnellaan ja otetaan toiset huomioon”*. (NN1) Eräs informanteista puhui lähinnä tiedonkulusta, mutta hänen kommentistaan sekä puheestaan myöhemmin haastattelussa voi päätellä, että itse asiassa hän tarkoittaa nimenomaan kommunikaatiota johdon ja työntekijöiden välillä. *”Tiedonkulku on niinku molempiin suuntiin tärkeää.”* (VM2) Työntekijöiden käsityksillä kommunikaatiosta työyhteisössä on myös yhteys edellä esitettyyn Jaben (2010, 248-249) malliin terveen työyhteisön tunnusmerkeistä, jonka 4. pääväittäjä on, vuorovaikutus toimii kaikkiin suuntiin. Jaben (2010, 248-249) mallissa vuorovaikutus liittyy kuitenkin paitsi johdon ja alaisten välisiin suhteisiin sekä työntekijöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen myös kommunikointiin asiakkaiden kanssa, jota meidän yksikkömme työntekijät eivät kuitenkaan tässä yhteydessä maininneet.

Viimeisenä alatasen kategoriana työntekijöiden käsityksissä työhyvinvoinnin määritelmästä yhteisön näkökulmasta katsottuna oli sosiaaliset suhteet. Työntekijät pitivät tärkeänä, että *”työntekijät tulee keskenään toimeen”* (VN1) ja että *”koko työporukalla on hyvä olla siellä työssä”* (VN1). Työkavereiden merkitystä pidettiin jopa niin suurena, että muista työhyvinvointiin liittyvistä asioista oltiin valmiita joustamaan mikäli työporukka vain oli hyvä. *”Jonkinlaisia niinku tällasia fyysisiä puutteita sietää, jos tuota työkaverit ovat esimerkiksi hyvät. Sanotaan, että työtilat ja muut ei oo kovin modernit. Sitten jos työpaikalla ihmisten väliset suhteet on kunnossa, niin se varmaan on niitä suurimpia asioita, mitä voi toivoa.”* (VM2)

Yksilön näkökulmasta katsottuna työntekijöiden näkemyksissä korostui paitsi oma psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi ja se, että oli mukava tulla töihin, myös työntekijän oma asenne työtään kohtaan. *”Se on asennoitumiskysymys, miten niinku työhön ylipäättään asennoituu.”* (VM2) *”Täytyy kattoo peiliin, että millä asenteella sinä lähet sinne töihin.”* (VN1) Erään informantin mukaan työntekijä myös voi silloin hyvin, kun hän on *”motivoitunut tekemään sitä työtä.”* (VN1)

Viimeisenä alakategoriana työntekijöiden käsityksissä työhyvinvoinnin määritelmästä yksilön näkökulmasta katsottuna oli työn suhde vapaa-aikaan. Työntekijät tiedostivat selkeästi, että kotiasiat vaikuttavat aina myös työpaikalla. *”Jos sulla esimerkiksi kotona ei mene hyvin puolison tai lasten kanssa, niin tottakai sitten kun sinä tuut töihin, niin ethän sä niinku oo kovin tuota vahvasti plusmerkinen aurinkoinen.”* (VM1) Kuitenkin he pitivät myös tärkeänä taitoa pitää koti- ja työasiat selvästi erillään. *”Kotiasiat pitäis työpaikalla saada pois mielestään.”* (NN2) *”On tavallaan siviiliminä ja sitten se työminä.”* (VN1) Työhyvinvointiin liittyi työntekijöiden käsitysten mukaan työssä jaksamisen ohella jaksaminen myös vapaa-ajalla. *”Ja sitten, kun menee vielä kotia, niin sielläkin jaksaa.”*

Eräs työntekijä esitti ihan itse luomansa mielenkiintoisen teorian työhyvinvoinnista liittyen juuri työn ja vapaa-ajan suhteeseen.

*Työhyvinvoinnin vois selittää silleen, että jos se ois semmonen murtoluku, jossa yläpuolella on se, mitenkä viihtyy töissä ja alapuolella on se, että mitenkä viihtyy muualla. Sitten se on vähän niinku niiden suhde.* (VM1)

Hänen mukaansa työssä tulisi siis viihtyä yhtä hyvin kuin vapaa-ajalla, jolloin tulos olisi yksi kokonainen eli täydellinen työhyvinvointi 100 %. Mitä vähemmän työssä viihtyy vapaa-aikaan verrattuna sitä pienempi prosentti jakolaskusta tulee ja näin ollen työhyvinvointi on sitä huonompi. Kuviossa 8 on esitetty pelkistysti informantin VM1 teoria työhyvinvoinnista.

### **Viihtyminen työpaikalla**

**Viihtyminen vapaa-ajalla = ? %:nen työhyvinvointi**

**Kuvio 8.** Työhyvinvoinnin määritelmä informantin VM1 mukaan.

Myös Suomen parhaaksi työpaikaksi useita kertoja valitun Reaktor Innovations Oy:n johtaja Tuomas Routto painottaa työn ja vapaa-ajan suhdetta. *”Tasapainoisessa elämässä työ- ja vapaa-aika ovat balanssissa. Emme usko ylitöihin, vaan tehokkaisuuteen 7,5 tunnin päiviin. Tämä onnistuu hyvällä töiden organisoinnilla.”* (Työ Terveys Turvallisuus 1/2012, 17.)

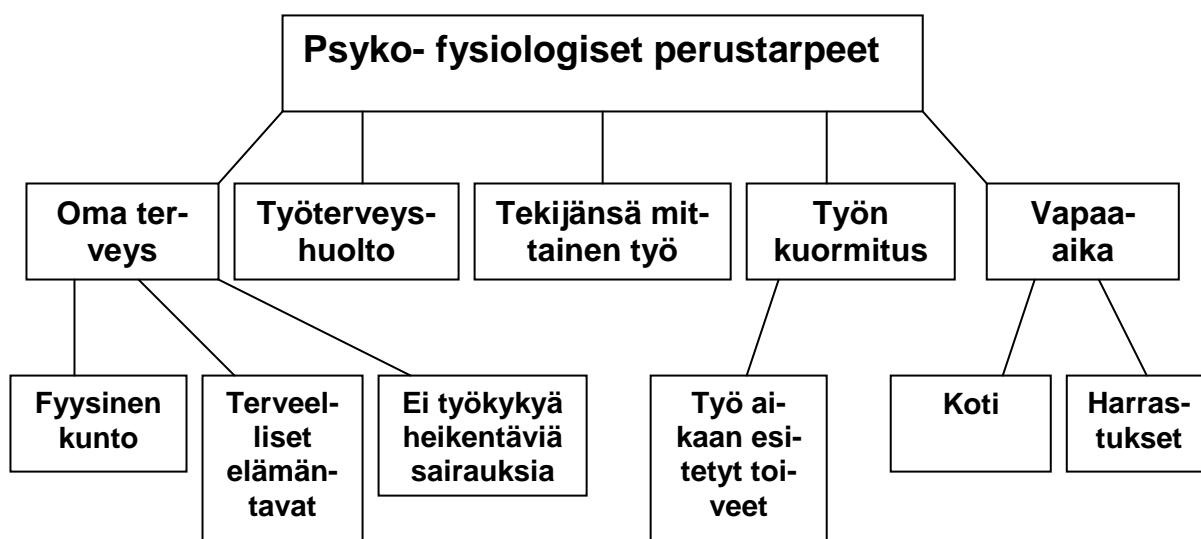


## 6.2 Työhyvinvoinnin osa-alueita Työhyvinvoinnin Portaat -malliin sovellettuna

Työntekijöiden näkemyksestä nousi analyysivaiheessa esiin varsin paljon asioita, jotka liittyivät jollakin tavalla Rauramon (2008) Työhyvinvoinnin portaat -mallin eri portaille. Osa asioista tuli esille jo kysyttäessä varsinaista määritelmää, eikä niinkään työhyvinvoinnin osa-alueissa. Koska fenomenografiassa ilmaisen merkitys on luonteeltaan kontekstuaalinen, paljastuu sen merkitys vasta asia- ja tilanneyhteydessä. Näin ollen tässä tutkimusstrategiassa ei ole tarkoituksen mukaista irrottaa vastausta kysymysyhteydestä. (Ahonen 1994, 124, 143.) Tästä syystä osa Työhyvinvoinnin portaat -malliin sovellettavista merkityksiköistä on jo liitetty edelliseen alalukuun työhyvinvoinnin määritelmän yhteyteen, mikäli ne tulivat esille juuri työhyvinvoinnin määritelmää kysyttäessä. Tässä alaluvussa on kyse nimenomaan työhyvinvoinnin osa-alueista sovellettuna Rauramon (2008) Työhyvinvoinnin portaat -malliin. Osa kategorioista saattaa näin olla samantyyppisiä kuin Työhyvinvoinnin määritelmiä alaluvussa. Niissä kohdissa, joissa on kyse tällaisesta saman asian ilmenemisestä eri yhteydessä, ilmaisen sen tässä tutkimusraportissa selvästi.

### 6.2.1 Psyko-fysiologiset perustarpeet

Rauramon (2008) Työhyvinvoinnin portaat -mallin alinta porrasta psyko-fysiologisia perustarpeita työntekijät käsittelivät lähinnä omasta näkökulmastaan eli yksilön ja työntekijän tasolta. He pohtivat omaa terveyttään, työnsä kuormittavuutta sekä vapaa-aikaansa. Esille tuli myös ajatus tekijänsä mittaisesta työstä. Organisaation näkökulmasta työntekijät nostivat esiin työterveyshuollon. Edellä mainitut ovat analyysissani psyko-fysiologisten perustarpeiden yläkategorioita. Kuviossa 9 on esitetty työntekijöiden käsitykset psyko-fysiologisista perustarpeista horisontaalisena kuvauskategoria-systeeminä.



**Kuvio 9.** Työntekijöiden käsitykset psyko-fysiologisista perustarpeista.

Työntekijät pitivät omaa terveyttä erittäin tärkeänä työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen edistäjänä. Viitattaessaan terveyteensä osa työntekijöistä puhui selvästi lähinnä fyysisestä kunnosta. *"Työhyvinvointia on se, että tuntee olonsa fyysisesti hyväksi ja on kunnossa."* (NM1) *Se on oikeestaan 90 % kiinni siitä ihmisen omasta kunnosta."* (VM1) Fyysiseen kunnon yhteyteen liitettiin yleisesti myös liikunta. *"Sinun työkuunto ja työhyvinvointi pysyy myös sillä hyvänä, että itse panostat siihen omaan terveyteen harrastamalla jotakin."* (VN1) Eräs työntekijöistä näki kohtuullisen hyvän fyysisen kunnon ihan edellytyksenä työstä suoriutumiseen. Hän puhui tässä yhteydessä erityisesti kolmivuorotyöhön liittyvistä yövuoroista. *"Jos on huono fyysinen kunto, niin ei silloin jaksu valvoa."* (VM1)

Rauramo (2008, 53) puhuu psyko-fysiologisten perustarpeiden portaaseen liittyvästä työn fyysisestä kuormituksesta. Hänen mukaansa suomalaiset tekevät raskaan fyysisen kuormituksen sijaan paljon yksipuolista istuma- ja seisomatyötä. Hän suosittelee työpaikoilla järjestettävän elpymisliikuntaa. Elpymisliikuntaa ovat paitsi työn lomassa tehtävät taukoliikkeet myös varsinaisten taukojen aikana tapahtuva taukoliikunta, kuten esimerkiksi voimistelu, kävely tai rentoutuminen. Vaikkei ohjaajan työ ole ihan tällaista Rauramon kuvailevaa yksipuolista työtä, katsoivat työntekijät myös taukojumpan olevan paikallaan työhyvinvoinnin edistäjänä. *"Täytyishän sitä vähän liikkuakin ja saada sinne hartia-*

*tuun liikettä.” (NN3) ”Taukojumpat sinne väliin, että kroppa jaksaa tehdä sitä hommaa.” (NN3)*

Omaan terveyteensä liittyen työntekijät puhuivat myös terveellisistä elämäntavoista. Rauramo (2008, 60) mainitsee terveellisiksi elämäntavoiksi kohtuullisen ja säännöllisen liikunnan, terveellisen ravinnon, tupakoimattomuuden, kohtuuden alkoholin käytössä sekä riittävän levon ja unen. Liikunnasta monet työntekijät puhuivat jo fyysisen kunnon yhteydessä, mutta muutoin he mainitsivat terveellisten elämäntapojen yhteydessä lisäksi vain ravinnon. *”Liikkuu tai harrastaa jotakin, syöpi terveellisesti.” (VN1)* Useimmat työntekijät puhuivat terveellisistä elämäntavoista lähinnä kokonaisuutena sen kummemmin erittelemättä, mitä niihin kuuluu. *”Ylipäättänsä ottaen terveellisiä elämäntapoja yrittää noudattaa.” (VN1) ”Pitää huolta itsestään myös vapaa-ajalla.” (NM1)*

Jotkut työntekijät näkivät työhyvinvoinnin myös työkykyä heikentävien sairauksien puuttumisena. *”Oon tainnu olla nolla kertaa sairaana.” (NM1) ”Jos sulla on jotakin perussairauksia, jotka vaikuttaa siihen työkykyyn, niin kyllähän se totta kai vaikuttaa siihen työhyvinvointiinkin.” (NN2)* Tässä yhteydessä on syytä mainita, että informanteista suurin osa oli alle 30-vuotiaita. Näin ollen oli melko luonnollista, että he kokivat itsensä terveiksi ja mainitsivat fyysisen terveyden ja sairauksien puuttumisen työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Luonnollisestikin terveysongelmat lisääntyvät työntekijän ikääntyessä. Työterveyshuollosta työhyvinvoinnin edistäjänä puhui vain yksi työntekijöistä ja hänkin vain sivulauseessa ohimennen mainiten, vaikka Rauramo (2008, 74) pitää työterveyshuoltoa erittäin tärkeänä osana työhyvinvoinnista huolehtimista organisaatioiden tasolla.

Työntekijöiden mielestä työhyvinvoinnin kannalta suotuisaa oli myös se, että työ oli niin sanotusti tekijänsä mittainen – sellainen, jonka *”koulutuksen tai kokemuksen perusteella pystyy tekemään.” (VM2)* Erään informantin mielestä työssä *”pieni kiire on parempi kuin semmonen, että ei oo mitään tekemistä.” (NN3),* mikä toive varmasti nuorisokodissa työskennellessä useimmiten toteutuukin. Työntekijät kokivat myös, että kun työ on henkilölle sopiva hän *”saa siitä työstänsä jotakin muutakin tyydytystä kuin pelkästään sen rahapalkinnon.” (VN1)*

Työntekijät pohtivat jonkin verran myös työn kuormitusta. He eivät kuitenkaan kokeneet omaa työtään mitenkään erityisen kuormittavana. Työn kuormitusta voisi erään informantin mukaan vielä helpottaa kuuntelemalla työntekijöiden toiveita esimerkiksi työajoista, kuten yksikössämme on tehtykin. *”On niinku jak-sotettu se työ sillä tavalla vähän sen työntekijän toiveita kuunnellen.”* (VN1)

Kuten työhyvinvoinnin määritelmänkin yhteydessä työntekijät puhuivat vapaa-ajan merkityksestä myös psyko-fysiologisten perustarpeiden kohdalla. *”Jos te-kee liikaa töitä, niin sit ei oikein maistu vapaa-ajallakaan.”* (VM1) Vapaa-aika yläkategoria jakaantui edelleen kahteen alakategoriaan – harrastuksiin ja kotiin. Merkitysyksiköt olivat molemmissa alakategorioissa samantyyppisiä kuin työhyvinvoinnin määritelmän yhteydessä. Paitsi sen seikan, että kodin ongelmat heijastuivat aina jossain määrin myös työpaikalle, mainitsivat työntekijät tässä yhteydessä perheen ja läheiset myös positiivisena voimavarana. *”Jaksaminen tulee sieltä niistä ihmisistä, jotka ei siellä työpaikalla myöskään hirveesti pyöri, elikkä sieltä kotoa.”* (NN3)

### 6.2.2 Turvallisuuden tarve

Rauramon (2008, 85) Työhyvinvoinnin portaat -mallin toinen askel on nimeltään turvallisuuden tarve. Turvallisuuden tarpeessa on ennen kaikkea kyse turvallisuudesta työsuhteesta, joka tarjoaa pysyvyyttä ja riittävän toimeentulon. Turvallisuuden tarpeeseen kuuluvat myös työolot ja työpaikan turvallisuuteen liittyvät kysymykset. Turvallisuuden tarpeeseen liittyen työntekijät puhuivat eniten palkkauksesta ja työskentelyolosuhteista. Erillisenä alakategoriana esiin nousi vaatimus fyysisestä koskemattomuudesta. Myös työn pysyvyys nousi vahvasti esille. Onhan kaikki jo pitkään olleet tietoisia yksikkömme lakkautuspäätöksestä. Maininnan tasolla haastattelumateriaalista löytyi merkitysyksiköitä, jotka luokitelin alakategorioihin yhteiset säännöt ja selkeä työnkuva. Turvallisuuden tarpeesta luomani kuvauskategoriasysteemi on esitetty kuviossa 10.



**Kuvio 10.** Työntekijöiden käsitykset turvallisuuden tarpeesta.

Palkka ja palkkauskysymykset olivat luonnollisesti työntekijöille tärkeitä. Suurin osa työntekijöistä oli varsin tyytyväisiä palkkatasoonsa, mutta pari informantia koki palkkansa alhaiseksi. *"Välttämättä ei oo rahallisesti niin hirveen kovasti arvostettua tämän alan työt ylipäänsä. Se vähän jossain vaiheessa rassaa."* (VM2) *"Enemmän liksaa, niin sitähan seisoo vaikka käsillään."* (VM1)

Työntekijöiden mukaan selkeä työnkuva edisti työhyvinvointia. Myös yhteiset pelisäännöt lisäsivät turvallisuuden tunnetta. Tärkeää oli myös se, että yhteisesti sovituista säännöistä pidetään kiinni. *"Jos jotakin on yhdessä sovittu, niin niistä pidetään sitten kiinni."* (NN1)

Työskentelyolosuhteisiin liittyen työntekijät puhuivat lähinnä työturvallisuudesta. *"Työskentelyolosuhteet on semmoset, että siellä voit työskennellä turvallisesti."* (VN1) Kaksi informanttia mainitsi myös työsuojelun, mutta tarkoittivat sillä kuitenkin nimenomaan työturvallisuutta. Myös työtilojen riittämättömyys tuli esille haastatteluissa. Merkittävänä tekijänä työturvallisuuteen kuuluu fyysinen koskemattomuus. Tässä suhteessa työntekijät kokivat yksikössä työskentelyn turvalliseksi. *"Ei tarvii siis pelätä, että niinku joku tulee kimppuun tai jotakin muuta."* (NN1)

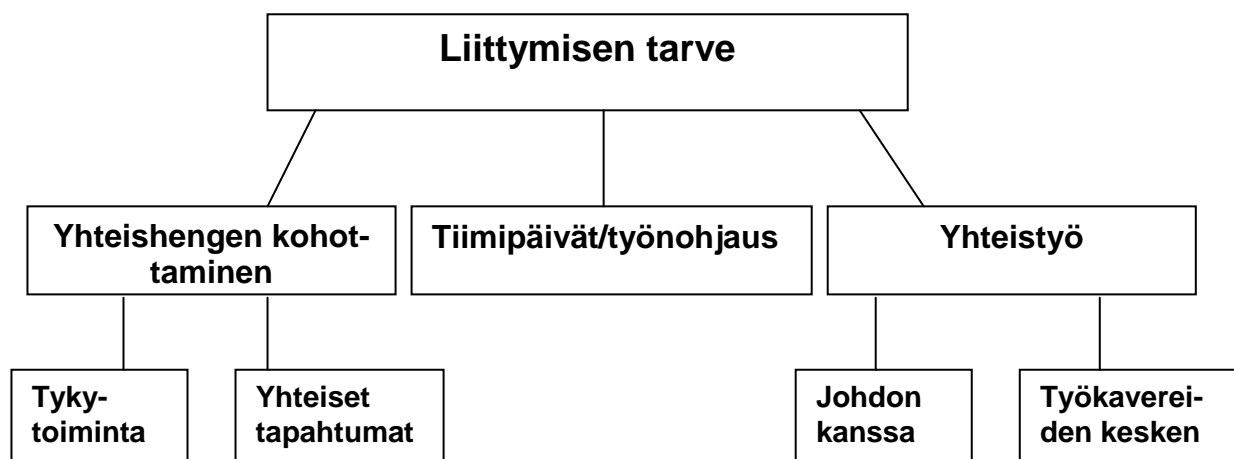
Työn pysyvyydessä on työntekijöiden mielestä paljon parantamisen varaa. Tieto siitä, että yksikkö on sulkeutumassa, vaikuttaa luonnollisesti työhyvinvointiin. *"Tämmönen hiipumassa ja loppumassa oleva yksikkö, niin tottakai se vaikuttaa siihen, että on semmosta, ei nyt voi sanoo ahdistuneisuutta, mutta kuitenkin semmosta epätietoisuutta ja epävarmuutta siitä tulevasta."* (VN1) *"Tottakai se on niinku siellä takaraivossa koko ajan, että tämä työ on loppumassa."* (NN2)

Kuitenkin yksikön lakkautumisella oli yllättävän vähän vaikutusta työntekijöiden tämän hetkiseen työhyvinvointiin. Kysyttäessä kaikki ilmoittivat työhyvinvointinsa joko erittäin hyväksi tai hyväksi. Tämä johtunee siitä, että osa työntekijöistä on tullut taloon vasta lakkautuspäätöksen jälkeen ja näin ollen tienneet jo tullessaan työn olevan lyhytkestoinen. ”*Minä tiesin, ettei tämä hirveen pitkäaikainen homma ole.*” (NN3) Niillä työntekijöillä, jotka ovat olleet talossa pitempään, taas on ollut riittävästi aikaa sopeutua tilanteeseen.

### 6.2.3 Liittymisen tarve

Yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä. Yhteisö on yksilön tärkein voimanlähde ja yhteisyyden tunne yhteiskunnan keskeisin koossa pitävä voima. Ihmisen itsetunto muodostuu ja vahvistuu suhteessa toisiin ihmisiin ja positiivinen palaute kasvattaa sitä. Hyvässä yhteisössä yksilön persoonallisuus nousee täyteen kukoistukseensa (Rauramo 2008, 122). Nämä asiat ovat lähtökohtana liittymisen tarpeelle, johon liittyvät työyhteisön yhteishenki, yhteistyö ja henkilöstöstä huolehtiminen. Liittymisen tarpeeseen kuuluvat myös erilaisuuden hyväksyminen ja joustavuus. (Emt., 122.)

Rauramon (2008) teorian kolmanteen portaaseen liittyen työntekijät puhuivat yhteishengen kohottamisesta – tyky-toiminnasta ja yhteisistä tapahtumista. He pitävät myös tiimipäiviä ja työn ohjausta hyödyllisenä toimintana. Lisäksi yhteistyö niin johdon kanssa kuin myös työkavereiden kesken tulivat esille haastatte- luissa. Työntekijöiden käsitykset liittymisen tarpeesta on esitetty horisontaalisena kuvauskategoriasysteeminä kuviossa 11.



**Kuvio 11.** Työntekijöiden käsitykset liittymisen tarpeesta.

Työyhteisössämme pidetään kuukausittain niin sanottu tiimipäivä, jonka yhteydessä on myös työn ohjausta. Työn ohjauksessa ulkopuolinen työnohjaaja tulee paikan päälle ja keskustelemme yhdessä kulloinkin pinnalla olevista asioista ja ratkomme ongelmia sekä keskustelemme myös nuorten kanssa ilmenneistä ongelmatilanteista. Myös Juuti ja Rovio (2010, 105) mainitsevat työnohjauksen hyvänä keskustelemaan työyhteisön kehittämisen menetelmänä. Tiimipäivänä sovimme yhteisistä säännöistä ja pohdimme muun muassa työyhteisön kehittämistä sitten vain oman porukan kesken. Työntekijät kokivat sekä työn ohjauksen, että tiimipäivät erittäin hyödyllisiksi. *”Just nuo työnohjaus ja tiimipäivät on minun mielestä tosi tärkeitä.” (NN2)* *”Kaikki on koolla ja siinä voidaan yhteisesti perehtyä näihin asioihin, mitkä häiritsee.” (NM1)*

Yhteishengen kohottamisen työntekijät arvelivat olevan helpompaa, *”kun on vähän pienempi porukka.” (NN2)* Keinoina yhteishengen kohottamiseen työntekijät mainitsivat tyky-toiminnan sekä erilaiset yhteiset tapahtumat. *”Työntekijöille voidaan järjestää työnantajan puolesta semmosta työkykyä edistävää tyky-toimintaa.” (VN1)* *”Virkistyspäivät” (NN2), ”tapahtuma tai joku ilta tai sellainen, jolloin voidaan keskustella jostakin muustakin kuin työasioista.” (NN1)*

Viimeisenä yläkategoriana liittymiseen tarpeeseen työntekijät puhuivat yhteistyöstä. Työyhteisön yhteishenkeen vaikuttaa merkittävästi myös se, kuinka hyvin työntekijät onnistuvat tekemään yhteistyötä. *”Onhan se eri asia, vedetäänkö yhtä köyttä periaatteella vai se, että jokainen sooloilee täällä yksin” (NN2).* Myös

yhteistyö johdon kanssa todettiin tärkeäksi ja siihen vaadittiin panostusta paitsi työntekijältä myös johtajalta. Työntekijältä täytyy löytyä rohkeutta esittää johtajalle uusia ideoita ja johtajalta puolestaan aikaa ja halua kuunnella työntekijää. *”Molemmiin puolinen vuorovaikutus syntyy siitä, kun niinku työntekijät uskaltaa lausua mielipiteensä ja sitten vielä olis toiveissa, että joku antaa sille jonkinlaisen painoarvon.”* (VM2)

#### 6.2.4. Arvostuksen tarve

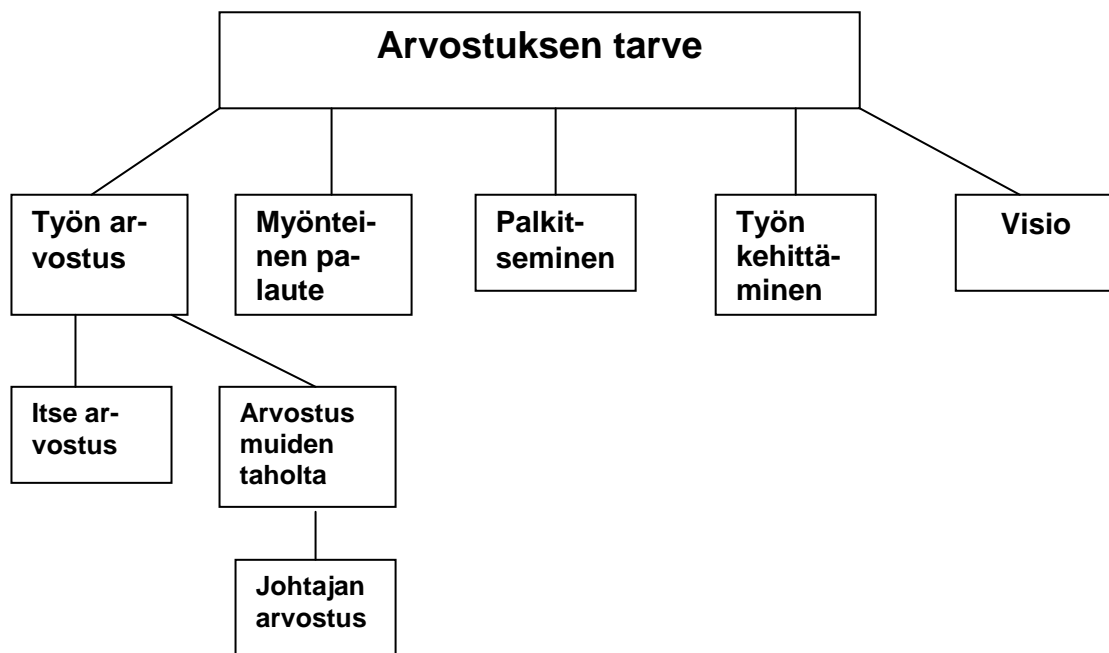
Arvostuksen tarve pureutuu jokaiseen ihmisen tarpeeseen kokea itsensä hyväksytyksi ja arvostetuksi. Arvostuksen kokeminen ja saaminen on perusedellytys itsetunnon kehittymiselle ja säilymiselle. Työyhteisössä jokaisen yksilön ponnistelut ja työpanos tulisi ottaa huomioon ja jokaista tulisi kohdella arvostavasti. Paitsi työyhteisön, esimiehen sekä ystävien ja läheisten osoittama arvostus, merkittävää on se, miten kukin arvostaa itseään ja työtään. (Rauramo 2008, 143-144.) Työntekijät näkivät oman työnsä poikkeuksetta arvokkaana. *”Kyllä minä tällä hetkellä nään työni hyvinkin arvokkaana ja tarpeellisena sen, mitenkä myö joudutaan olemaan tukena näille nuorille, kun niille on henkisesti hirveen raskaita aikoja tällä hetkellä, ja ei ne kerta kaikkiaan pystys tulemaan toimeen ilman tätä meidän työtä.”* (VN1) *”Kyllähän se on arvokasta työtä, jos me pystytään niinku tukemaan ja edistämään tätä maahanmuuttajien asemaa täällä Suomessa.”* (NN1) *”Me ollaan paljon vartijoina tässä työssä, koska tuota me ollaan ratkasevassa asemassa, että miten nämä nuoret niinku tässä yhteiskunnassa menestyy.”* (VM1) Työyksikön ulkopuolelta tulevan arvostuksen he kokivat kahtalaisena. *”Varmasti osa ihmisistä arvostaa ja osa ei.”* (NN1) Suurimman osan työntekijöistä näkemys kuitenkin oli, ettei varsinkaan paikkakuntalaiset juuri arvostaneet heidän työtään. Ja mikäli näin oli, johtui se jotenkin heidän asenteestaan ei vain meidän yksikköemme nuoria kohtaan, vaan maahanmuuttajia kohtaan yleensäkin. *”Se johtuu niitten ihmisten omasta asenteesta maahanmuuttajia ja tätä työtä kohtaan, koska heillä ehkä on negatiivinen suhtautuminen kaiken kaikkiaan turvapaikanhakijoihin ja siihen, että tuota tarvitaanko niitä ylipäättänsä ottaen tuoda tänne ja sitten vielä niitä kaiken hyvän lisäksi niinku heidän mielestään hyysätään.”* (VN1) *”On semmosia, jotka ei varmasti niinku arvosta yhtään tätä työtä ja ajattelee vaan, että myö niinku paapotaan täällä näitä*



– *että saisivat mennä takasin sinne, mistä ovat tulleetkin. Mutta sitten on varmasti näitäkin, jotka ymmärtää tämän työn arvon” (NN1)*

Varsinaisen arvostuksen lisäksi Rauramon (2008,143) teorian neljänteen portaaseen kuuluvat eettisesti kestävät arvot sekä hyvinvointia tukevat työyhteisön missio, visio ja strategia. Myös oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen sekä toiminnan kehittäminen kuuluvat tällä askelmalle.

Arvostuksen tarpeeseen liittyen työntekijät puhuivat lähinnä työn arvostuksessa – sekä itsearvostuksesta että muiden taholta tulevasta kiitoksesta. Myös myönteinen palaute ja palkitseminen tulivat esiin. Kaksi työntekijöistä kommentoi työn kehittämistä. Muutamassa haastattelussa myös mainittiin visiot ja pitkántähtäimen ajattelu, mutta merkitysyksiköt jäivät lähinnä maininnan tasolle. Kuviossa 12 on esitetty kuvauskategoriasysteemi työntekijöiden käsityksistä arvostuksen tarpeesta.



**Kuvio 12.** Työntekijöiden käsitykset arvostuksen tarpeesta.

Työntekijöiden itsearvostus oli siis poikkeuksetta hyvä. He myös pitivät positiivisena tunnetta siitä, että heitä tarvittiin. *”Kokee olevansa tarpeellinen.”* Vaikka työntekijät kokivatkin, etteivät yksikön ulkopuoliset ihmiset heidän työtään aina arvostaneet, näkivät he kuitenkin yksikön sisäisen arvostuksen voimaannutta-

vana. *"Sillon aina tuntuu, että jaksaa tehdä hommia, kun tuntuu, että joku arvostaa."* (VM2) *"Arvostetaan niinku toisia."* (NN1) *Työkaverit kannustaa toisiaan."* (VM2) Myös asiakkailta työntekijät kokivat saavansa kiitosta ja arvostusta, ainakin silloin tällöin. Teini-ikäiset nuorethan, ja vielä sellaiset, joiden äidinkieli ei ole suomi, eivät varmasti usein arvostustaan sanallisesti ilmaise. *"Palautteesta, mitä joko suoraan tai epäsuorasti näiltä asiakkailta saa, voisi kuvitella jonkunlaista arvostusta sieltäkin suunnalta meidän työtä kohtaan kuitenkin tulee."* (VM2) Nuorilta saatu positiivinen palaute myös koettiin merkittäväksi. *"Se palaute, mitä heiltä saa, vaikuttaa työhyvinvointiin."* (VM1) Myönteinen palaute ylipäättään nähtiin positiivisena voimavarana. *"Saa siitä työpanoksestaan kiitosta ja kehua-kin joskus, jos on tehnyt sen työnsä hyvin."* (VN1) Myös *"työnantajan kannustava ote"* (VN1) koettiin tärkeäksi. *"Pomo kannustaa työkavereita."* (VM2) Toisaalta eräs työntekijöistä pohti, että myös alaisten on syytä kannustaa pomoaan. *"Esimiehen työlle sille kuuluva arvo"* (VM2)

Palkan, jota käsiteltiin jo psyko-fysiologisten tarpeiden yhteydessä, lisäksi työntekijät eivät juuri pohtineet muita tapoja palkitsemiseen. Ainoastaan yksi informanteista ehdotti liikunta- tai kulttuuriseteleiden käyttöä. *"Työnantaja voi tulla niinku vastaan järjestämällä jotakin mahdollisuuksia sille työntekijälle - antamalla vaikka jotakin niitä seteleitä, joilla se työntekijä voisi kenties käydä omalla vapaa-ajalla tai jopa työajalla liikkumassa jossakin tai teatterissa tai uimahallissa tai kukapa missäkin."* (VN1) Virtainlahti (2009, 181) pitää ei-rahallisen palkitsemisen merkitystä keskeisenä. Ei-rahallisen palkitsemisen keinoiksi hän ehdottaa muun muassa mielekkäitä ja kiinnostavia työtehtäviä, kiitoksia ja kannustusta, itsensä kehittämismahdollisuuksia, sekä vaikuttamismahdollisuuksia. Hän on myös sitä mieltä, että nuorille rahallinen palkitseminen on tärkeämpää, kun taas ikääntyvät nauttivat esimerkiksi ylimääräisistä vapaapäivistä ja vapaaehtoisista eläkkeistä.

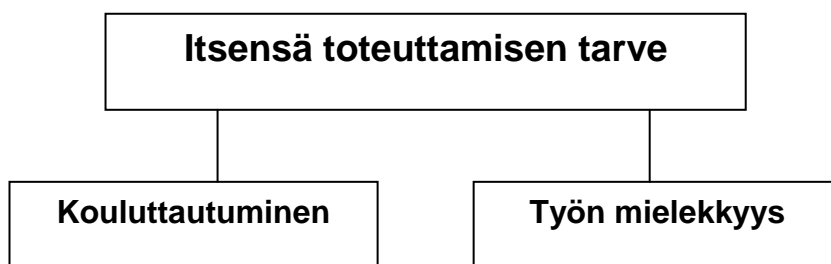
Työn kehittämiseen liittyen työntekijät mainitsivat mahdollisuuden esittää omia näkemyksiään työnantajalle. *"Antaa työntekijöille mahdollisuuksia niinku vaikuttaa siihen omaan työhönsä."* (NN2) *"Työntekijöille annetaan mahdollisuus tuoda omia näkemyksiä ja mielipiteitä esille."* (VN1) Merkitysyksiköt tässä kategorias- sa olivat melko saman tyyppisiä kuin liittymisen tarpeen yhteistyö johdon kanssa -alakategoriassa.

### 6.2.5. Itsensä toteuttamisen tarve

Itsensä toteuttamisen tarve on Rauramon (2008, 160) Työhyvinvoinnin portaattmallin ylin porras. Mikäli työyhteisö on saavuttanut tämän tason voidaan sitä kutsua myös oppivaksi organisaatioksi. Itsensä toteuttamisen tarpeeseen kuuluvat mielekäs työ, luovuus ja vapaus sekä omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen ja esteettiset elämykset. Ylimmän portaan hallinnan välineitä ovat myös kehityskeskustelut ja koulutus.

Työntekijöillä ei ollut juurikaan sanottavaa itsensä toteuttamisen tarpeesta. Meidän työyhteisömme ei siis ainakaan nykyisellään täytä oppivan organisaation tunnuspiirteitä. Syynä tähän voi olla se, että alempien portaiden tarpeet eivät ole täysin tyydytettyjä, jolloin ylemmille askelmille nouseminen on haastavaa tai lähes mahdotonta. Kyse voi toki olla myös tiedon puutteesta. Työntekijöille ei vain tullut mieleen mainita itsensä toteuttamiseen liittyviä tarpeita. Kehittäminen ei myöskään ehkä ollut juurikaan työntekijöillä päällimmäisenä mielessä. Onhan kuitenkin kyse lakkautusuhan alla olevasta yksiköstä.

Itsensä toteuttamisen tarpeeseen liittyviä merkitysyksiköitä löytyi vain kahteen kategoriaan – koulutukseen ja työn mielekkyyteen. Kuvauskategoriasysteemi itsensä toteuttamisen tarpeesta on esitetty kuviossa 13.



**Kuvio 13.** Työntekijöiden käsitykset itsensä toteuttamisen tarpeesta.

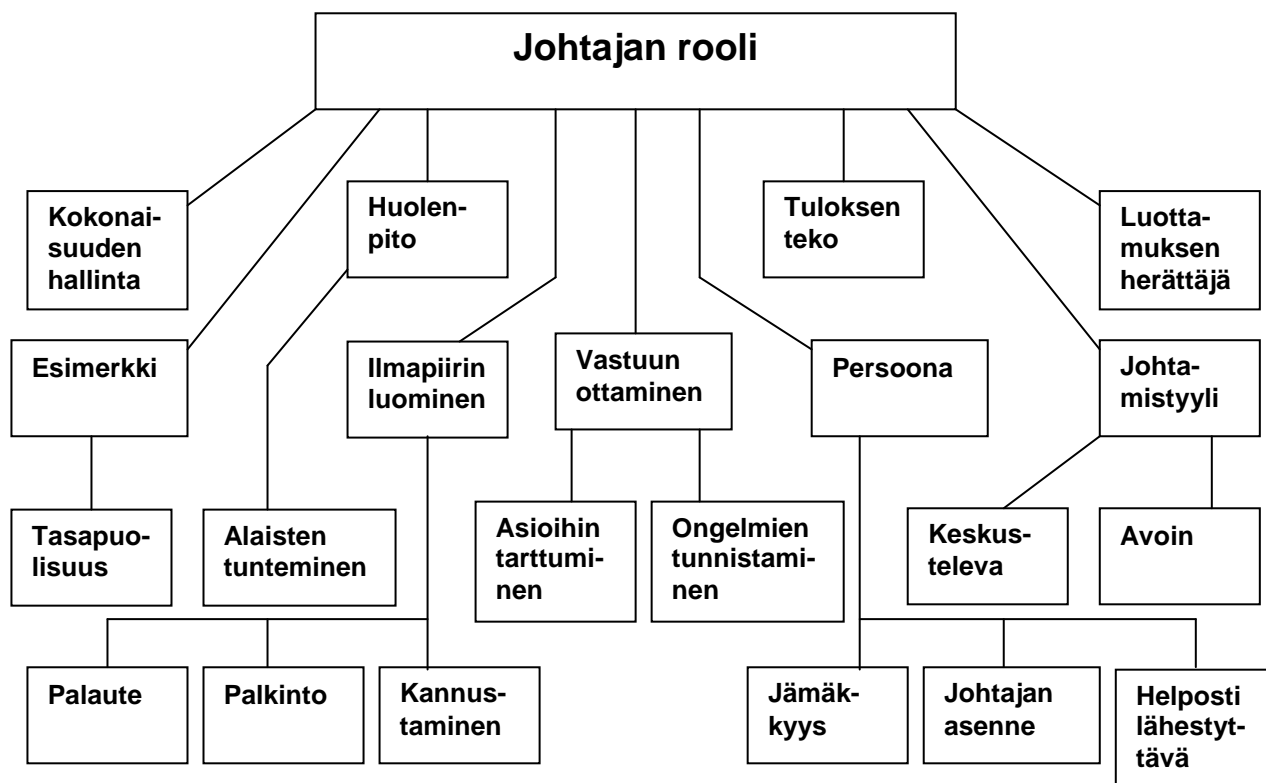
Työntekijät kokivat koulutuksen tärkeänä työhyvinvointiaan ja osaamistaan kehittävänä ja ylläpitävänä voimavarana. *”Työhyvinvointia voi olla esimerkiksi se, että työnantaja antaa mahdollisuuden työntekijälle käydä jossakin koulutuksissa, kokouksissa tai tapaamisissa, seminaareissa. Koen sen esimerkiksi itselleni*

*hyvinkin voimaa antavana – voimaannuttavana, että pääsin käymään siellä seminaarissa.” (VN1)*

Työn mielekkyyden vaatimus tuli esiin vain parissa kommentissa. ” *Miten työstä tehdään mielekäästä itse kullekin.*” (NN3) ”*Olis työpaikka, jossa työ tuntuu mielekkäältä.*” (VM1)

### 6.3 Johtajan rooli työhyvinvoinnissa

Johtajan roolista työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä työntekijöillä oli yllättävän paljon ja erilaisia käsityksiä. Kaikki työntekijät olivat sitä mieltä, että johtajan vaikutus työhyvinvointiin oli merkittävä. He puhuivat paitsi hyvän johtajan ominaisuuksista ja asenteesta myös esimerkkinä toimimisesta ja johtamistyylistä. Muita esille tulleita yläkategorioita johtajan tehtävistä työyhteisössä olivat kokonaisuuden hallinta, tuloksen teko, ilmapiirin luominen, huolenpito sekä vastuun ottaminen. Muutosjohtamista tai johtajan roolia muutospaineessa eivät työntekijät kommentoineet lainkaan. Tämä johtui todennäköisesti siitä, että en kysynyt haastattelussa suoraan nimenomaan muutosjohtamistilanteesta, vaikkakin tiedustelin työntekijöiden käsityksiä johtajan roolista työhyvinvoinnissa yleisellä tasolla. Niinpä kyseinen muutosjohtamisen näkökulma jää tästä analyysivaiheesta kokonaan pois. Eräs informanteista teki myös osuvan jaon johtajan tehtävistä ”*asiajohtamiseen ja henkilöjohtamiseen*” (VM1). Näistä kahdesta pääkategoriasta työntekijät puhuivat selvästi enemmän henkilöstöjohtamisesta, mikä onkin varsin luonnollista, sillä juuri se vaikuttaa nimenomaan työhyvinvointiin. Työntekijöiden käsitykset johtajan roolista työhyvinvoinnissa on esitetty kuvauskategoriasysteeminä kuviossa 14.



**Kuvio 14.** Työntekijöiden käsitykset johtajan roolista työhyvinvoinnissa.

Työntekijöiden mielestä yksi tärkeimmistä johtajan tehtävistä oli positiivisen ilmapiirin luominen työyhteisöön. *”Työpaikan ilmapiirihän johtuu hyvin pitkälti siitä, miten se johtoporras toimii tai oikeestaan, miten johtaja toimii. Organisaation henki riippuu hyvin paljon siitä, kuka istuu siellä huipulla.”* (VN1) Myös Jaben (2010, 248) mallissa yksi esimiehen avaintehtäviä on innostuneen ilmapiirin luominen. Kaivola ja Launila (2007, 53) muistuttavat myös, että esimies on avainroolissa siinä, millaista sävyä työyhteisössä tapahtuvissa keskusteluissa käytetään. Työntekijöiden hyviä keinoja positiivisen ilmapiirin luomiseen olivat kannustaminen, palaute ja palkinnot. *”Kannustaa niitä työntekijöitään.”* (VN1) *”Osaa myös antaa sitä positiivista palautetta silloin kun sen aihe on.”* (VN1)

Jaben (2010, 248) teorian terveen työyhteisön tunnusmerkeistä toinen päävääntämä on: Johtaja on esimerkki. Näin ollen Jabe kokee tämän tehtävän ehkä johtajan roolin tärkeimmäksi näkökulmaksi. Myös työntekijöiden näkemyksissä johtaja pystyi vaikuttamaan asioihin *”omalla esimerkillään”*. (VN1)

Esimerkkinä olemiseen kuuluu myös tasapuolisuus.

Työntekijöiden käsitysten mukaan johtajan rooliin kuului myös huolenpito alaisistaan. *"Pitää huolta siitä, että työntekijät jaksaa siellä sitten."* (NN2) Jotta johtaja pystyisi huolehtimaan kaikista alaisistaan, täytyy hänen tuntea jokainen työntekijänsä hyvin. *"Tietää, mitkä on kenenkin vahvuudet, heikkoudet ja rajat. Ei aja ketään piippuun."* (NN3) *"Antaa ihmisten tehdä asiat tyylillään."* (VM1) Kun johtaja tuntee alaisensa, on hänen myös helpompi havaita työyhteisön mahdolliset ongelmat ja ristiriidat ennen kuin ne paisuvat konflikteiksi. *"Huomaa, jos siellä on joku pielessä."* (NN1) *"Pitäs pystyä niinku olemaan herkkänä tämmöselle signaalille, mitä liikkuu."* (VM2)

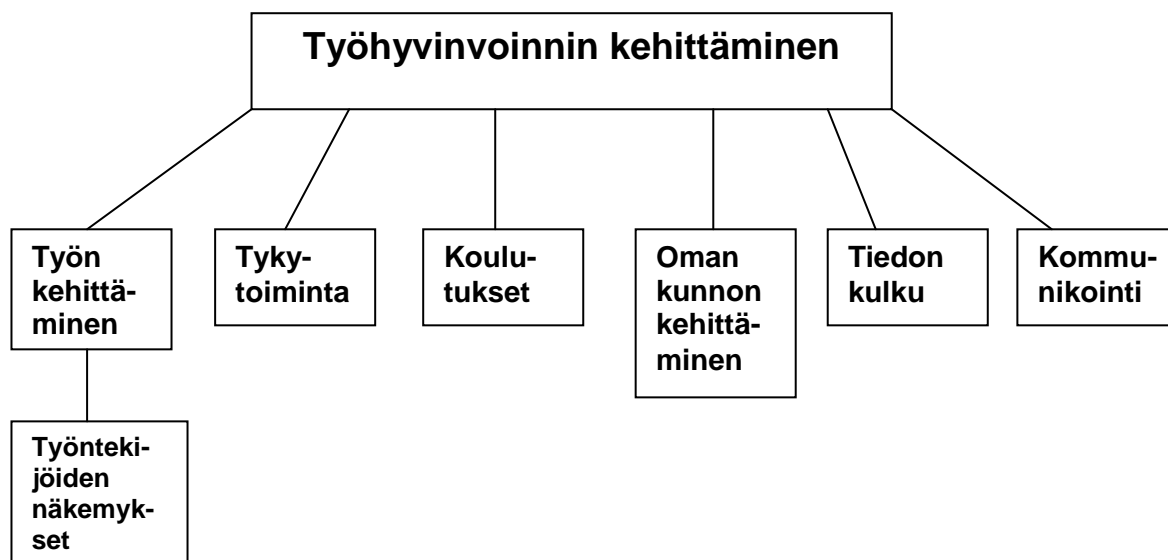
Johtajan persoonaa kohtaan asetettiin monenlaisia vaatimuksia. Johtajan tuli olla *"jämäkkä"* (VN1), mutta kuitenkin *"helposti lähestyttävä"* (NN2) Johtajalta vaadittiin myös *"avoimuutta ja täsmällisyyttä"* (VM2) sekä *"hyviä viestintätaitoja"* (VM2) *"Pystyy puhumaan asiasta kun asiasta"* (NN2) Työntekijöiden mielestä oli myös hyvä, että *"johtaja osallistuu niinku siihen arkeen."* (NN2) *"On kuitenkin aika lailla tiiviisti mukana siinä porukassa."* Johtajan koettiin olevan myös esimerkkinä omalla asenteellaan ja käyttäytymisellään. Eräs informanteista mainitsi johtajan roolin myös *"luottamuksen herättäjänä"* (VM2), mikä onkin Jaben (2010, 248) esimerkkinä olemisen ohella yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä. Myös Kaivola ja Launila (2007, 41) pitävät luottamusta yhteisöllisyyden kivijalkana, jonka aikaansaamiseksi tarvitaan myös avoimuutta.

Myös työntekijät perään kuuluttivat johtajalta avoimuutta. *"Johtaminen on avointa."* (VM2) *"Työhyvinvointia edistää semmonen avoin, keskusteleva johtamistapa."* (VN1) Johtamistyylin työntekijät toivoivatkin olevan paitsi avoin myös keskusteleva. *"Keskustelee myös niiden työntekijöiden kanssa."* (NN3) *"Kysyy aina välillä, kuinka niinku täällä voidaan."* (NN1)

Viimeisenä yläkategoriana analyysissäni johtajan roolista työhyvinvoinnissa oli vastuun ottaminen. *"Ottaa sen vastuun."* (VN1) Vastuun ottamiseen liittyi ensisijaisesti ensin ongelmien tunnistaminen ja sitten asioihin tarttuminen. *"Ongelma pitää ensin tunnistaa."* (VM2) *"Sitten tämmönen nopea asioihin tarttuminen."* (VN1) *"Johtaja on puuttunu, jos siellä on ollu jotakin semmosia ongelmakohtia."* (NN1)

## 6.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä ideoita kysyin työntekijöiltä vasta haastattelun loppupuolella. Siinä vaiheessa heillä ei juurikaan ollut uusia ideoita mainittavana – jotakin sellaista, mikä ei olisi jo tullut esiin joko työhyvinvoinnin määritelmässä tai sen osa-alueissa. Tässä alaluvussa analysoin kuitenkin merkitysyksiköitä, jotka on lausuttu nimenomaan työhyvinvoinnin kehittämisen yhteydessä. Työntekijät puhuivat työn kehittämisestä ja siitä, kuinka myös heidän näkemyksensä tulisi ottaa kehittämistyössä huomioon. Useat informantit mainitsivat myös tyky-toiminnan ja koulutukset. Joskin molempien kategorioiden merkitysyksiköt jäivät lähinnä mainintojen tasolle. Myös tiedon kulku ja kommunikointi tulivat esille tässä kategoriasysteemissä samoin kuin oman fyysisen kunnon kehittäminen. Senkin tosin mainitsi vain yksi työntekijä. *”Kantaa huolta siitä omasta fyysisestä hyvinvoinnistaan ja tekeekin sen eteen jotakin.”* (VN1) Työntekijöiden käsitykset työhyvinvoinnin kehittämisestä on esitetty kuviossa 15.



**Kuvio 15.** Työntekijöiden käsitykset työhyvinvoinnin kehittämisestä.

Kun ensimmäisen kerran puhuin tämän päättötyön tekemisestä ja työhyvinvoinnin sekä oman työn kehittämisestä huomasin yllätyksekseni, että työntekijät olivat erittäin kiinnostuneita ja motivoituneita oman työnsä kehittämisestä. Ilmeisesti en ollut aikaisemmin kiinnittänyt asiaan riittävästi huomiota, koska oletuksena minulla oli, että työntekijöillä oli motivaation puute kehittää jotakin uutta

yksikön tilanteen takia. Ehkäpä omakin motivaatio kehittämistä kohtaan oli pikku hiljaa hiipunut sen jälkeen, kun tieto yksikön lakkauttamisesta oli tullut. *”Keskustellaan näiden työntekijöiden kanssa ja mihinkä asioihin niiden mielestä pitäis kiinnittää huomiota. Ja voitais porukalla ruveta miettimään sitten niitä keinoja, mitenkä kaikilla olis hyvä olla.”* (VN1)

*”Tiedon kulkua ei tietysti voi väheksyä missään vaiheessa.”* (VM2) Toimiva tiedon kulku onkin varmasti elintärkeää työyhteisön kehittämisessä. Myös kommunikonnilla on tässä prosessissa suuri merkitys. *”Jos aukasee suunsa, se monesti auttaa.”* (VM2) *”Voi purkaa yhdessä työyhteisön kanssa niitä asioita, mitä on pinnalla.”* (NN2) Jäppinen (2012, 25) kuvaa kirjassaan kymmentä avainta työyhteisön kehittämiseen. Näistä avaimista jopa kolme koskee jollakin tavalla yhteisön vuorovaikutusta ja kommunikointia. Erityisesti kaksi ensimmäistä pureutuvat avoimen keskustelun ja yhteisöllisen vuorovaikutuksen ytimeen.

**Avain 1. Moniäänisyys.** Kaikkien niiden, joita jokin tietty käytänne, toiminta tai tapa koskettaa, tulee voida esittää yhteisössä siitä jossain muodossa mielipiteensä (Jäppinen 2012, 25).

**Avain 2. Vuorovaikutus.** Keskinäinen kommunikointi, joka toteutetaan jollakin ennalta suunnitellulla tavalla suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti, tukee yhteisön toimintaa ja sen kehittämistä (emt., 27).

Työntekijät puhuivat useaan ottaen siitä, kuinka tärkeää on paitsi se, että organisaation johto antaa työntekijöille mahdollisuuden esittää mielipiteensä, myös se, että työntekijän itsensä täytyy myös uskaltaa lausua asiansa julki. *”Pitää olla rohkeutta sitä omaa näkemystään puolustaa.”* (VM2)

Työntekijöiden käsityksistä käy selkeästi ilmi, että työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää huolimatta siitä, että työ on loppumassa. Koulutukset, ryhmäyttäminen, tiimipäivät ja työnohjaus sekä tyky-toiminta ovat merkityksellisiä myös lakkautettavan yksikön työntekijöille.

Tässä olivat siis työni tulokset – työntekijöiden käsitykset työhyvinvoinnin määritelmästä, sen osa-alueista, johtajan roolista työhyvinvoinnissa sekä työhyvinvoinnin kehittämisestä horisontaalisina kuvauskategoriasysteeminä esitettyinä



ja analysoituina. Seuraavassa luvussa pohdin työni luotettavuutta fenomenografisen tutkimusotteen mukaisesti. Toisessa alaluvussa pohdin vielä työhyvinvointia sellaisista näkökulmista, jotka eivät ole tulleet esille tässä työssä ja esitän ehdotuksia jatkotutkimuksille.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Perinteisesti tutkimuksen luotettavuuden mittarina on pidetty sen validiteettia ja reliaaabeliutta eli toistettavuutta (Hirsjärvi 2001, 213). Fenomenografinen analyysi ei kuitenkaan ole toistettavissa olevaa mittausta, vaan pikimminkin jatkuvaa löytämistä, jossa tavoitteena ei edes ole absoluuttinen totuus. Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuutta on usein tarkasteltu sekä aineiston että siitä muodostettujen kategorioiden kautta (kuvio 16). Luotettavuudessa on kyse näiden kahden osa-alueen validiteetista eli aineiston ja kategorioiden aitoudesta sekä relevanssista tutkimuksen teoriaan nähden. (Ahonen 1994, 129-131.)

	<b>Aineisto</b>	<b>Kategoriat</b>
<b>Aitous</b>	Koskeeko aineisto tutkijan ja tutkittavien kannalta samaa asia.	Vastaavatko kategoriat tutkittavien tarkoittamia merkityksiä.
<b>Relevanssi</b>	Onko aineisto relevanttia tutkimuksen teorian kannalta.	Ovatko kategoriat relevantteja tutkimuksen teorian kannalta.

**Kuvio 16.** Fenomenografisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit (Ahonen 1994, 130).

Tutkimuksen luotettavuuteen on kiinnitettävä huomiota jo aineistonkeruuvaiheessa. Aineiston validiteetin kannalta tulee arvioida sen aitoutta eli sitä, saadaanko valitulla aineistonkeruumenetelmällä vastaus niihin kysymyksiin, joihin vastausta etsitään. Tällöin joudutaan pohtimaan erityisesti haastattelukysymysten muotoa, haastattelutilannetta ja sitä, ymmärtävätkö haastateltavat kysymykset samalla tavalla kuin kysyjä. (Emt., 129.)

Toinen aineiston luotettavuuden kannalta tärkeä asia on aineiston relevanttisuus teorian kannalta (emt., 129). Tutkimuksessani teoria ohjaa jonkin verran aineiston hankintaa, mutta tarkentuu lopullisesti vasta vuorovaikutuksessa aineiston analyysin kanssa. Näin tutkimukseni kulku on hyvin lähellä Ahosen (1994, 125) kuvaamaa fenomenografista spiraalia. Haastattelukysymykset laadin lähinnä tutkimusongelmien ja teorian pohjalta.

Myös aineistosta tulkittujen merkitysten ja niistä muodostettujen kategorioiden luotettavuutta voidaan arvioida aitouden ja relevanttisuuden kriteerein. Tulkinta ja kategoriat ovat aitoja silloin, kun ne vastaavat mahdollisimman tarkkaan tutkittavien tarkoittamia merkityksiä, eikä tutkija ole ylitulkinnut aineistoaan. Koska olen itse tutkittavan yksikön johtaja ja näin ollen erityisen läheisessä suhteessa tutkimuskohteeseen, on vaarana ylitulkinta ja tutkittavien tarkoittamien merkitysten pakottaminen kategorioihin, joihin ne eivät aidosti 'mahdu'. Vaikka täydellistä objektiivisuutta ei olekaan mahdollista saavuttaa, on tutkijan pyrittävä hallit-  
tuun subjektiivisuuteen, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Emt., 122, 124, 129-130.) Tulkinnan aitoutta pyrin myös osoittamaan liittämällä tuloksiin runsaasti suoria lainauksia aineistostani, jolloin lukija voi itse arvioida ilmauksista tulkitsemiani merkityksiä (Emt., 131). Aineistosta tulkittujen kategorioiden tulee olla myös relevantteja tutkimuksen teoriaan nähden. Kategoriat eivät ole valideja, ellei yhtymäkohtaa tutkimuksen teoriaan ole nähtävissä (Emt., 130).

Tutkimuksen luotettavuutta voi parantaa myös uusimalla joitakin sen vaiheita tai käyttämällä rinnakkaisluokittelijaa (Emt., 131). Omassa tutkimuksessani tällainen ei kuitenkaan valitettavasti ollut mahdollista. Vaiheiden uusimisen estivät aikaresurssit, eikä lähipiirissäni ole ketään samaa alaa tuntevaa tutkijaa, joka olisi voinut toimia rinnakkaisluokittelijana.

Tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa on myös syytä kiinnittää huomiota tutkimuksen toteutuksen eettisyyteen. Omaa tutkimusta tehdessäni on pakko miettiä, mikä minun vaikutukseni on tuloksiin. Olenko liian läheisessä kytköksessä tutkittavaan aiheeseen? Vaikuttaako asemani esimiehenä haastateltavien sanomisiin ja ylipäättään vapaehtoisuuteen haastatteluun suostumiseen. Kuinka voin välttää oman vaikutukseni tuloksiin? Ensimmäinen asia, minkä voin tehdä, oli tietenkin tiedostaa kyseiset riskit. Pelkkä tiedostaminen ei kuitenkaan riitä.

Sen lisäksi tutkimusta tehdessäni minun piti myös tehdä asiat selväksi tutkimuksen lukijoille eli avata tilannetta selkeästi myös tutkimusraportissani. Mitä paremmin tutkija itse tiedostaa tilanteen ja siihen liittyvät riskit, sitä vähemmän ne todennäköisesti vaikuttavat varsinaisen tutkimuksen toteuttamiseen.

Edellä mainittuja riskejä välttääkseni pyrin antamaan tutkimuksestani haastateltaville mahdollisimman kattavasti tietoa. Pysin myös olemaan hyvin sensitiivinen vapaaehtoisuuden suhteen ja kerron työntekijöille, ettei haastateltavaksi ole pakko suostua, eikä osallistumisesta tai osallistumattomuudesta koidu kellekään ammatillista tai muutakaan harmia. Onneksi minulla on lämpimät välit alaisiini ja tunnen heidät hyvin. Näin voin paitsi varmistaa vapaaehtoisuuden myös tehdä haastattelutilanteista miellyttäviä, jotta tutkittavat myös uskalsivat sanoa rehellisen mielipiteensä.

Haastatteluilmapiiri on toinen asia, jonka suhteen minun täytyi olla sensitiivinen. Koska kyselin paitsi työilmapiiristä myös johtamisesta, sen vaikutuksista siihen, ovat tutkittavien vastaukset periaatteessa palautetta myös minun, heidän esimiehensä, toiminnasta. Tällainen palautteen anto ei varmasti ole helppoa kellekään työntekijöistä. Korostin sitä, kuinka mielelläni otan vastaan myös rakentavaa palautetta. Muussa tapauksessahan tutkimuksen tulokset eivät toisi esille mitään uutta.

Kolmas eettinen seikka, joka minun oli otettava huomioon tutkimuksessani, oli tutkittavien anonymisointi. Koska kyseessä on pieni yksikkö, josta vielä on koko ajan lähdössä työntekijöitä, tunnistamisen vaara on merkittävä. Olen antanut kaikille haastateltaville koodit hyvän tieteellisen tavan mukaisesti. Lisäksi pyrin kiinnittämään huomiota siihen, että tutkimusraporttiin liittämät suorat lainaukset ovat sellaisia, ettei esimerkiksi niiden puhetyylistä voi tunnistaa puhujaa.

Lopuksi on syytä pohtia tutkimuksessa käyttämiäni lähteitä. Lähteitä on kohtuullinen määrä ja ne ovat kaikki relevantteja tutkimuksen kannalta. Työhyvinvoinnin teoriaa varten pyrin löytämään mahdollisimman tuoretta kirjallisuutta ottaen kuitenkin huomioon kirjojen saatavuuden. Käytin teoksia, jotka olivat saatavissa ilman kuukausien jonoja ja oman kaupunkini joko pääkirjastosta tai yliopistonkirjastosta. Mielestäni löysin lähteitä varsin monipuolisesti. Kaikki työhyvinvointiin

ja muutosjohtamisiin liittyvät lähteet ovat 2000- tai 2010-luvuilta. Fenomenografiaan liittyvät lähteet ovat vanhempia, mutta koin niiden olevan edelleen relevantteja, sillä fenomenografia on kehitetty nimenomaan 1980- ja 1990-luvuilla ja silloin tätä lähestymistapaa on myös eniten tutkittu. Käyttämäni lähteet ovat paitsi itse fenomenografian perustajalta myös sen tunnetuimmilta suomalaisilta tutkijoilta.

## 7.2 Lopuksi

Työhyvinvointi on tällä hetkellä suomalaisessa yhteiskunnassa varsin ajankohtainen asia. Kun valtioneuvosto puhuu kovasti työurien pidentämisen puolesta, jotta valtion talous pysyisi tasapainossa, on tärkeää myös ottaa huomioon työntekijöiden hyvinvointi. Jo nyt työperäinen stressi ja työuupumus ajavat suuria joukkoja ennenaikaiselle eläkkeelle. Työhyvinvoinnin kehittäminen saa aikaa parempaa työssä jaksamista, ehkäisee työkyvyttömyyttä ja pidentää näin työuraa (Työhyvinvointia yhteistyöllä 2011). Tämä on jo huomattu kansallisissa medioissakin ja osana Työturvallisuuskeskuksen Work Goes Happy –kiertuetta muun muassa radio Novassa vietettiin 1.2.2012 jopa työhyvinvointipäivää. Kuuntelin asiaan liittyvää keskustelua työmatkalla autoa ajaessani ja siinäkin keskustelussa tuli vahvasti esiin juuri johtajan rooli työhyvinvoinnissa – niin hyvässä kuin pahassakin.

Meidän yksikköme työntekijöiden työhyvinvointi oli siis yllättävänkin hyvä, vaikka he kaikki olivat tietoisia siitä, että heidän työnsä tulisi loppumaan piakkoin. Huomasin, että heidän asennoituminen työhönsä oli vähän saman tyyppinen kuin projektityöntekijöillä. Tämä työ tehdään ensin kunnialla loppuun ja sitten mietitään uutta projektia tai työpaikkaa. Virtasen (2000, 73) mukaan jokaisella projektilla on elinkaari. Tämän elinkaaren hahmottaminen on tärkeää myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Projektin elinkaari muodostuu tiettyjen perusvaiheiden summaksi. Näitä ovat esimerkiksi projektin tavoitteiden määrittely, projektin suunnittelu, projektin toimeenpano ja projektin päättäminen. (Emt., 73; vrt. myös Karlsson & Marttala 2001, 17-18.) Tässä suhteessa yksikköme työntekijöiden tilanne kuitenkin eroaa perinteisestä projektityöskentelystä, sillä heidän 'projektiinsa' kuuluvat vain aloitus ja päättäminen. Tavoitteistakaan ei voi juuri puhua, kun tarkoituksena on joka tapauksessa koko yksikön lakkauttaminen.

Tosin itse lakkauttaminenhan on tavallaan jonkinlainen tavoite, mutta ei samalla tavalla kuin kehittymiseen tähtäävät tavoitteet perinteisissä projektitöissä. Niinpä työntekijöiden 'otetaan päivä kerrallaan' –asenne ei myöskään ole yhtenevä perinteisen projektin määritelmän kanssa.

Kuitenkin työntekijät etsivät koko ajan uutta työpaikkaa ja tämän tutkimuksen aloittamisen jälkeenkin olemme menettäneet jo kaksi työntekijää, joista toinen oli vastaava ohjaaja. Toinen työntekijöistä siirtyi samassa pihapiirissä olevan lastenkodin puolelle, sillä sen yksikön jatko on turvattu. Tällainen kehitys vaikuttaa tietenkin jäljellä olevien työntekijöiden hyvinvointiin, sillä työntekijöiden vähentyessä jäljelle jäävien työtaakka kasvaa. Olenkin joutunut hakemaan jälleen uutta työntekijää pois lähteneiden tilalla, jotta yksikön arki saataisiin edes jollain tavalla toimimaan. Erityisesti nopeat henkilöstömuutokset ovat kuormittaneet minua johtajana. Myös uusien työntekijöiden perehdytys kuormittaa minun lisäksi koko työyhteisöä. Tässä yhteydessä onkin syytä pohtia, miksi työntekijät kuitenkin kokivat työhyvinvointinsa tilanteesta riippumatta niin hyväksi. Mahdollista on, että stressi jatkosta tai seuraavasta työpaikasta jää haastatteluissa piiloon. Tosin monilla työntekijöillä oli jo suunnitelma siitä, mitä he tekevät yksikön lakkautumisen jälkeen, kuten opiskelevat tai siirtyvät saman pihapiirin lastenkotiyksikön palkkalistoille. Työntekijöiden haastatteluista kävi myös ilmi, että koska työporukka oli niin mukava, oli töihin kaikkien mukava tulla, mikä seikka osoittautui merkittävämmäksi työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi kuin työhyvinvointia haittaava tieto yksikön lakkautumisesta.

Olenkin joutunut pohtimaan myös omaa työhyvinvointiani ja työssä jaksamista, sillä johtajan uupuminen ei auta koko työyhteisön hyvinvointia millään tavalla, vaan päinvastoin. Tässä tilanteessa tukeuduin sekä perheeseeni ja läheisiini että pyysin myös tukea Vanhamäki säätiön muiden yksiköiden johtajilta. Yhdynkin täysin Reaktor Innovations Oy liiketoiminnanjohtajan Tuomas Routon ajatukseen, että hyvä johtaja osaa pyytää myös apua. (vrt. Työ Terveys Turvallisuus 1/2012, 17.)

Siinä vaiheessa, kun otin johtajan tehtävän vastaan oli jo tiedossa yksikön sulkeutuminen. Myös minä suhtaudun asiaan samaan tapaan kuten työntekijät kuin se olisi projekti. Näin tehtävän enemmänkin mielenkiintoisena haasteena ja

hyvänä mahdollisuutena saada johtamiskokemusta tulevia työpaikkoja varten. Karlssonin ja Marttalan (2001, 14) mukaan projekti poikkeaa pysyvästä organisaatiosta siten, että projekti on väliaikainen organisaatio, joka puretaan, kun tavoite on saavutettu. Projektilla on yksi hallitseva ja erityinen tarkoitus, kun taas pysyvien organisaatiomuotojen on otettava huomioon useita tavoitteita. Juuri näin ajattelin ottaessani tehtävän vastaan. Minun projektini tarkoituksena oli järjestää nuorten tämänhetkiset asiat ja tulevaisuuden suunnitelmat kuntoon, siten että heillä olisi kaikki hyvin senkin jälkeen, kun yksikkö lakkautuu. Kun kaikkien nuorten asiat on hoidettu, on myös minun johtamani projektini päätöksessä. Tilanteeni eroaa työntekijöiden tilanteesta siten, että koen olevani tavallaan moraalisesti vastuussa tästä 'projektista', enkä voi kuvitella itse lähteväni toiseen työpaikkaan ikään kuin kesken kaiken ja jättäväni organisaatiotani puolaan. Johtajana saatan ensin tämän työn loppuun, vaikka työmarkkinoille tulisi haettavaksi mahdollisia muita työpaikkoja.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaminen ja samalla työskentely johtajana ovat tukeneet toisiaan yllättävän hyvin. Mikäli en olisi käynyt luennoilla, olisi moni asia jäänyt huomaamatta. Opiskelut mahdollistivat erilaisen ja tavallaan ulkopuolisen näkökulman omaan työhön, ja se aiheutti minussa jatkuvan itsekritiikin sekä oman toiminnan arvioimisen. Päätötyön tekemisen koin itse asiassa varsin terapeuttisen prosessina, joka osaltaan on myös edistänyt omaa jaksamistani tässä hankalassa vaiheessa. Omien ajatusten pohtiminen ja auki kirjoittaminen on edistänyt itse tuntemustani ja työhyvinvointiani. Ja kun itse voi hyvin, jaksaa myös auttaa ja tukea työntekijöitä paremmin. Tämän päätötyön tekemisen ansiosta koen myös ymmärtäväni heidän tilannettaan ja tuntemuksiaan paremmin.

Tämän päätötyön tekeminen toi työyhteisössämme esille myös toisenlaisen näkökulman: työn kehittämisen lakkautuvassa yksikössä. Työntekijöillä kyllä olisi motivaatiota tällaiseen toimintaan, mutta onko organisaatiolla halukkuutta tukea työn kehittämistä. Vanhamäki Säätiö ei taloudellisesta tilanteesta johtuen voi antaa yksikölle juurikaan resursseja työn kehittämiseen. Panostus hiipunee yksikön lakkauttamisen vuoksi. Tässä tilanteessa voikin oikeutetusti kysyä: Käytetäänkö työntekijöiden voimavaroja riittävästi hyväksi? Työn kehittämisen näkökulma lakkautettavassa yksikössä saattaisikin myös olla tutkimisen arvoinen.

Viimeiseksi on syytä pohtia vielä asiakkaiden eli meidän nuortemme näkökulmaa lakkauttamistilanteeseen. Tässä työssä olen keskittynyt lähinnä yksikön sulkemiseen työntekijöiden näkökulmasta ja heidän hyvinvointiinsa. Kysymys, mihin tämä työ ei anna vastausta on, että minkälainen vaikutus tiedolla yksikön lakkautumisesta on nuoriin? Toki tämän työn aiheenakin on nimenomaan työhyvinvointi, mutta luonnollisesti nuorten reaktiot ja mahdollinen paha olo vaikuttaa myös työntekijöiden arkipäivään ja sitä kautta myös työhyvinvointiin. Samalla myös työntekijöiden epävarmuus työn jatkuvuudessa ja mahdollinen työssä uupuminen ei voi vuorostaan olla vaikuttamasta myös nuoriin. Jatkotutkimukselle voisikin olla tarvetta esimerkiksi työyhteisön työhyvinvoinnin vaikutuksista sen asiakkaisiin – ainakin näin sosiaali-, terveys- ja kasvatustalouden työyhteisöissä, joissa suhde asiakkaisiin on paljon läheisempi ja henkilökohtaisempi kuin esimerkiksi kaupan tai hallinnon alalla.

Kuinka sitten käy nuorten, kun yksikön toiminta lakkautuu? Yhtenä syynä yksikön lakkautumiseen on se, että nuorten jatko-opiskelupaikat tulevat olemaan toisella paikkakunnalla, sillä Suonenjoen kaupunki ei pysty tarjoamaan heille mahdollisuuksia jatko-opintoihin peruskoulun jälkeen. Nuoria ei kuitenkaan jätetä heitteille, vaan heille etsitään seuraava koulutuspaikka. Nuorin asiakkaista on 16-vuotias. Muut ovat jo täyttäneet 17 vuotta. Näin ollen he kykenisivät asumaan jo itsenäisestikin. Uskon, että kaikki tulevat selviämään vähintään kohtalaisesti pienen tuen avulla, joka voidaan järjestää sopimalla sen hetkisen asuinpaikkakunnan kanssa.

Erikoista tuloksissa oli se, että asiakkaiden merkitys ohjaajien työhyvinvointiin ei juurikaan noussut esiin haastatteluissa. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että ennen haastatteluiden tekemistä olimme työnohjauksessa ja tiimipäivillä keskustelleet nimenomaan koko työyhteisön hyvinvoinnista enemmän kuin yksilön omasta työhyvinvoinnista. Työyhteisön kehittäminen oli ollut muutenkin ajan-kohtainen puheenaihe. Koska työntekijät eivät mieltäneet nuorten kuuluvan varsinaisesti työyhteisöön, eivät asiakkaat tulleet vastauksissa niin selvästi ilmi.

Vaikka tässä päättötyössä olenkin keskittynyt kuvaamaan tilannetta, missä tämän yksikön toiminta tulee loppumaan, niin silti Vanhamäki Säätiö tekee jatku-

vasti kovasti työtä yksikön toiminnan jatkumisen hyväksi. Erilaisia malleja ja yhteistyökuvioita toiminnan jatkamiseksi ainakin jossain muodossa on koko ajan kehitteillä. Ne ovat kuitenkin kaikki varsin epävarmalla pohjalla. Itse ajattelisin, että ehkä on kuitenkin helpompaa ajatella yksikön lakkautuvan kuin koko ajan elää jatkuvassa epävarmuudessa. Vanhamäki Säätiön johto ajattelee tässä tilanteessa myös yksikköemme työntekijöitä ja tekee kaikkensa heidän työllistämisensä hyväksi jatkossakin. Suurimmalle osalle yritetään järjestää työpaikka josakin säätiön muista yksiköistä toiminnassa. Kaikilla ei kuitenkaan koulutustaso ole riittävä esimerkiksi työskentelyyn lastenkodin puolella, jonka työntekijöille jo lastensuojelulaki antaa vaatimuksen vähintään ammattikorkeakoulutasoisesta sosiaali- tai terveysalan tutkinnosta. Kaikki työntekijät eivät ole myöskään halukkaita jatkamaan työtä muissa toimipisteissä. Toivottavasti kuitenkin jo työhyvinvointia ajatellen yksikön mahdollisesta lakkautumisesta ja uusille työurille siirtymisestä selvittään hyvässä ja kunnioittavassa hengessä jokaista työntekijää tukien.



## LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Työelämä. Menesty & voi hyvin. Juva: WS Bookwell Oy.

Ahonen, Sirkka 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkka & Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja, 114-161. Helsinki: Kirjayhtymä.

Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani. & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, 24-42. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2001. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Häkkinen, Kirsti 1996. Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Opetuksen perusteita ja käytänteitä 21.

Hämäläinen, Pekka 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hämeenlinna: Karisto Oy:n Kirjapaino.

Jabe, Marjatta 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat Oy. Vantaa: Hansaprint.

Jabe, Marjatta & Häkkinen, Helena 2010. Uljas uusi johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Talentum. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Johtajakin pyytää apua. Reaktorin liiketoiminnan johtaja Tuomas Routto uskoo keskustelemaan johtamiseen. Artikkelin lehdestä Työ Terveys Turvallisuus. 1/2012., 14-17. Työterveyslaitos.

Juuti, Pauli & Rovio, Esa (toim.) 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Jäppinen, Aini-Kristiina 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. PS-kustannus. Juva: Bookwell Oy.

Järvinen, Pekka 2001. Onnistu esimiehenä. WSOY. Juva: WS Bookwell Oy.

Kaivola, Taru & Launila, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Yrityskirjat Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Karlsson, Åke & Marttala, Anders 2001. Projekti kirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Kauppakaari. Talentum Media Oy. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kaski, Satu & Kinader, Tuula. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Persona Grata. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kauppinen, Tero J. 2002. Arvojohtaminen. Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kurtén, Staffan 2004. Kun joudut irtisanomaan. WSOY. Juva: WS Bookwell Oy.

Kvist, Hans-Henry & Kilpiä, Teemu 2006. Muutosaskeleita. Performance Power Associates. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus. Helsinki: Yliopistopaino.

Lappalainen, Sirpa; Hynninen, Pirkko; Kankkunen, Tarja; Lahelma, Elina & Tolonen, Tarja (Toim.) 2007. Etnografia metodologiana. Lähtökohtana koulutuksen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Liukkonen, Paula 2006. Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät. Talemum Media Oy. Tampere: Tammer-Paino.

Marton, Ference 1990. Phenomenography: A Research Approach to Investigating Different Understandings of Reality. Teoksessa Sherman, Robert & Webb, Rodman (toim.) Qualitative Research in Education: Focus and Methods, 141-161. London: The Falmer Press.

Nikki, Maija-Liisa (toim.) 2001. Rehtori tietää, taitaa... 2.painos. Jyväskylän yliopisto. Rehtori-instituutti. Opettajankoulutuslaitos/ Opetuksen perusteita ja käytänteitä 36. Jyväskylän yliopistopaino: Jyväskylä.

Paasivaara, Lenna & Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja. Helsinki: Nord Print Oy.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita: Helsinki.

Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, 158-169. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sundvik, Lilli (toim.) 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Edita yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tamminen, Hannu 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä. Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy.

Uljens, Michael 1991. Phenomenography – A Qualitative Approach in Educational Research. Teoksessa Syrjälä, Leena & Merenheimo, Juhani (Toim.) Kasvatustutkimuksen laadullisia lähestymistapoja, 80-107. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan opetusmonisteita ja selosteita 39.

Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virtanen, Petri 2000. Projektityö. WSOY yritysulkaisut. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

### **Internet lähteet**

Work Goes Happy-kiertueella TTK mukana: Työhyvinvointiin katu-uskottavuutta ja rock-henkeä.

[http://www.tyoturva.fi/ttk\\_uutiset/?1350\\_a=comments&1350\\_m=2472](http://www.tyoturva.fi/ttk_uutiset/?1350_a=comments&1350_m=2472)

[11.2.2012]

**LIITE 1****Haastattelukysymykset työntekijöille****Taustatiedot****Ikä****Sukupuoli****Kuinka kauan on ollut töissä yksikössä?**

- 1. Miten selittäisit sanan työhyvinvointi?**
- 2. Mitä asioita liität fyysiseen työhyvinvointiin?**
- 3. Mitä asioita liität henkiseen työhyvinvointiin?**
- 4. Millaisena näet oman työhyvinvointisi tällä hetkellä?**
- 5. Mitkä asiat edistävät työhyvinvointia?**
- 6. Mitkä asiat haittaavat työhyvinvointia?**
- 7. Kuinka näet oman työsi arvon?**
- 8. Arvostavatko muut mielestäsi työtäsi?**
- 9. Miten yksikön tilanne vaikuttaa työhyvinvointiin?**
- 10. Miten itse voit vaikuttaa työhyvinvointiin?**
- 11. Mitkä muut asiat tai tahot vaikuttavat työhyvinvointiin?**
- 12. Ketkä muut vaikuttavat työhyvinvointiin ja miten?**
- 13. Mitkä asiat liittyvät työhyvinvointiin?**
- 14. Miten johtaja voi vaikuttaa työhyvinvointiin?**
- 15. Miten johtaja voi kehittää/edistää työhyvinvointia?**
- 16. Miten itse kehittäisit/edistäisit työhyvinvointia?**